

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
26.11.2019 13:17:47 GMT+0

Дата звіту:
26.11.2019 13:23:13 GMT+0

ID перевірки:
1000646754

Тип перевірки:
Docs vs Docs

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: BludovaViktoriiiaViktorivna_MAm61_1

ID файлу: 1000657926 Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 17579 Кількість символів: 141413 Розмір файлу: 168.43 KB

0.44% Схожість

Найбільша схожість: 0.22% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8059951

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

0.44% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

74

Page 83

0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

Підміна символів

Заміна символів

4

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**на тему** «Система менеджменту якості, як умова підвищення рівня
конкурентоспроможності підприємства»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Оберіг»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування» освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Блудова Вікторія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ТОВ «Оберіг»

Єфименко Сергій Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

Сучасний етап розвитку систем менеджменту якості характеризується процесами інтеграції різних підсистем менеджменту, що діють у рамках організації, у загальну систему управління. Головною метою таких систем є максимальне виконання збалансованих вимог зацікавлених сторін і забезпечення гармонізації управлінських функцій відносно різних об'єктів управління. Запорукою успішності досягнення поставленої мети є наявність надійного механізму виміру результатів діяльності, спрямованих на виконання різних вимог. Також система менеджменту якості продукції набуває ознак актуальності на сучасному етапі в контексті забезпечення належного рівня якісних характеристик і належного рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників.

Сучасні умови соціально-економічного розвитку бізнес-середовища висувають жорсткі вимоги до забезпечення високого рівня якості продукції, послуг і процесів у діяльності вітчизняних підприємств. На практиці вітчизняні підприємства стикаються з низкою труднощів під час формування системи менеджменту якості (СМЯ), більшість з яких пов'язана зі складністю ідентифікації ключових бізнес-процесів і процедур у системі менеджменту якості, невідповідністю документарного забезпечення розроблення системи менеджменту якості вимогам міжнародних стандартів якості, нестачею кваліфікованого персоналу, неефективністю проведення внутрішніх аудитів функціонування системи менеджменту.

Значний внесок у розвиток теорії управління якістю загалом і систем якості, зокрема, внесли зарубіжні вчені: Д. Гарвін, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісакава, Ф. Кросбі, Т. Пітерс, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, В. Шухарт, Дж. Харрінгтон, К. Рамперсада та ін. Проблемні питання запровадження системи менеджменту якості розглядалися такими відомими вітчизняними фахівцями, як А. Вакуленко, С. Коваленко, М. Лахижа, Т. Маматова, В. Мозолук, Т.

Мотренко, Т. Пахомова, Н. Тарнавська, М. Шаповал, Ю. Шаров, О. Чернега, Р. Фатхутдінов та ін.

За результатами проведених досліджень виявлено, що потребують особливої уваги питання, пов'язані з орієнтованістю системи менеджменту якості на задоволення потреб споживачів, прийнятного ведення документарного супроводу процесів у системі менеджменту якості, а також періодичного проведення аудиту менеджменту якості на підприємстві.

Основними цілями впровадження систем менеджменту якості на підприємствах є: задоволення потреб споживачів у якісній продукції; розширення ринків збуту продукції, зокрема вихід на ринки Європейського Союзу; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках; вдосконалення системи якості на підприємстві; мінімізація кількості проведення періодичних аудитів, що здійснюються на вимоги споживачів; покращення роботи постачальників і субпідрядників: - зростання ділової репутації підприємства тощо.

Система менеджменту якості є важливим чинником в забезпеченні конкурентоздатності продукції вітчизняних товаровиробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В той же час методичний підхід, що застосовується для оцінки ефективності функціонування всієї системи в умовах системи менеджменту якості, повинен бути максимально об'єктивним і оперативним для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Отже, для підвищення конкурентоздатності підприємств суб'єкту управління необхідно зосередитись на системі менеджменту якості підприємстві, а також на методології її впровадження згідно міжнародних стандартів ISO.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Системний підхід до менеджменту якості та його значення у підприємницькій діяльності

Якість продукції та послуг є одним із найважливіших чинників успішної діяльності будь-якої організації. Сьогодні звичайний споживач має широкі можливості щодо вибору пропонованих товарів і прагне придбати якісний товар за помірну ціну. У всьому світі стали помітно жорсткішими вимоги споживачів до якості продукції, і тому боротьба за якість і конкурентоспроможність продукції на сучасних підприємствах є дуже важливим аспектом їх діяльності. Без постійного підвищення якості неможливе досягнення і підтримання ефективної економічної діяльності.

У 60-70-ті роки вважали, що для успіху виробника достатньо, щоб продукції було багато і вона була дешевою. У 80-ті роки стало очевидним, що виникла конкуренція не цін, а якості: 80% покупців приймали рішення про покупку, звертаючи увагу насамперед на якість продукції. Отже, і конкурентоспроможною могла стати лише продукція, яка мала за інших рівних умов меншу виробничу собівартість і вищу якість [32, с.35].

Подальший розвиток промисловості характеризується підвищенням уваги виробників до якості промислової продукції. Випуск продукції високої якості розглядається тепер у всіх країнах світу як одна з важливих умов розвитку економіки, від якої залежать темпи промислового розвитку країни, ефективність використання трудових ресурсів, успіхи зовнішньої торгівлі і національний престиж країни на міжнародній арені.

У сучасних умовах активної конкурентної боротьби за ринки збуту продукції підприємства розвинутих країн все ширше застосовують ефективний інструмент забезпечення успіху – системи якості. Ефективність цього інструменту тепер особливо зростає у зв'язку з прийняттям у багатьох країнах законодавства, яке встановлює жорсткі вимоги щодо безпечності

продукції для здоров'я та життя людини, захисту прав та інтересів споживачів, охорони навколишнього середовища тощо [46, с.3].

Якість належить до категорії складних та динамічних понять. Об'єктами, якість яких можна оцінити, є не тільки продукція та послуги, а й увесь комплекс понять виробничо-збутової сфери.

Визначення якості згідно зі стандартами серії ISO полягає у наступному: «Якість – сукупність характеристик об'єкта (процес, який описується та розглядається індивідуально; продукція; організація; система чи будь-яка комбінація з них), що відповідають його можливості задовольняти встановлені та прогнозовані потреби» [66, с.3].

Динамічність категорії «якість» полягає в тому, що вимоги до якості оцінюваних об'єктів змінюються дуже швидко. Вимоги до якості – це вираз певних потреб чи їх переведення у набір кількісно чи якісно встановлених вимог до характеристик об'єкта, що дають змогу визначити їх виконання та провести перевірку. Вони повинні максимально відображати встановлені та прогнозовані потреби споживача [41, с.16]. Таким чином, якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення.

Якість відображає міру корисності виробів, сукупність властивостей, що визначають ступінь здатності виробу виконувати властиві йому функції. Таким чином, якість виробів визначається сукупністю його властивостей. При цьому якість не можна ототожнювати з фізичними властивостями виробу, як це звичайно роблять з товарознавчої точки зору. Якість – це більш широке, насамперед, соціально-економічне поняття. Часто в конкурентній боротьбі перемагає не той, хто продає дешевше, а той, хто поставляє на ринок якісніші вироби.

Прийнято вважати, що підвищення якості спричиняє збільшення собівартості і що відповідність більш високим (ніж вимагає ринок) стандартам якості обов'язково позначається на вартості і тим самим знижує прибуток. У свою чергу, нездатність задовольнити необхідні стандарти

обходиться набагато дорожче. Це в кінцевому результаті може принести до повної втрати ринку, а в короткостроковій перспективі – до витрат, пов'язаних з поверненнями і можливими наслідками браку.

Існують такі підходи до визначення якості, а саме [14, с.28]:

1. Абстрактне. Якість – це властива перевага, внутрішня властивість об'єкта, його не можна визначити чи виміряти, якість можна тільки усвідомити.

2. Відповідність очікуванням покупців. Товар чи послуга повинні відповідати очікуванням покупців. Це особливо важливо врахувати на етапі проектування. При розробці товару чи послуги мається на увазі, що очікування покупців можна визначити і чітко описати, а значить, і впровадити в життя. У такому випадку якість іноді позначається як «відповідність призначенню».

3. Відповідність специфікаціям. Товар чи послуга, придбані покупцем, задовольняють свої технічні специфікації (вимоги, технічні умови). Це виробничий підхід, однак він вірний лише у випадку, коли специфікації складені правильно.

4. Відсутність помилок. Стосовно реалізованого товару чи послуги це означає задоволення специфікацій, однак у відношенні виробничого процесу перетворюється в питання скорочення втрат.

5. Цінність за гроші. Якість пов'язана з ціною. Модель корисності говорить про те, що «хороша» якість пропорційна чистій корисності, одержуваній покупцем.

6. Перевищення очікувань покупців. Існує думка, що послуга може називатися високоякісною, якщо кожен наступний досвід контакту з нею кращий попереднього.

У чомусь ці визначення повторюються, але в цілому охоплюють зовсім різні сфери, що, звичайно, і приводить до розбіжностей у дискусіях стосовно визначення поняття якості.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання [18].

Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного і оптимального рівня.

Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу визначають шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості само по собі є недостатнім, оскільки абсолютні бачення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам. Тому поряд з цим визначають відносний рівень якості окремих видів вироблюваної (проектованої) продукції, порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів [28].

Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів повинен мати тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з перспективного рівня.

Визначальну роль у будь-якому виробничому процесі відіграє контроль якості. У випадку масового виробництва заходи із контролю якості концентруються навколо продукції, а при випуску дрібносерійної продукції – навколо управління процесом її виготовлення. Контроль якості охоплює всі стадії процесу виробництва продукції. Він розпочинається зі з'ясування технічних вимог споживача і погодження з ним технічного завдання і завершується доставкою продукції, її установкою й експлуатаційним обслуговуванням [17, с.25].

Контроль якості охоплює три сфери: якість продукції, виробничі процеси, обладнання для одержання та обробки інформації про якість [32, с.234]. Всебічний контроль якості – це та сфера діяльності підприємства, що містить у собі методологію та технічні методи, які дають змогу узгоджено

забезпечити високу якість продукції. Він координує роботу людей і машин, а також інформацію і має на меті забезпечити високий ступінь задоволеності споживача якістю продукції та підвищити цим самим конкурентоздатність фірми. Проте для перемоги в конкурентній боротьбі однієї системи контролю якості недостатньо. Тому актуальним для підприємства у даному напрямку діяльності є виявлення і аналіз причин виникнення дефектів, а також розробка заходів щодо запобігання браку в майбутньому.

Отже, виникає об'єктивна необхідність в організації системного підходу до менеджменту якості з метою ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці.

В сучасних умовах системний підхід є найбільш важливим та продуктивним при дослідженні різних соціально-економічних явищ, у тому числі, менеджменту якості.

Під системними методами менеджменту якості розуміють перехід від вирішення окремих розрізнених завдань до реалізації комплексу взаємопов'язаних, взаємозумовлених технічних, організаційних, економічних, соціальних, ідеологічних, правових та інших заходів [77].

Основна мета при цьому полягає в забезпеченні розроблення та виготовлення продукції високої якості, яка відповідає сучасному рівневі техніки, технології, вимогам та умовам сфери споживання й експлуатації. Відповідно до стандарту ISO, система менеджменту якості (СМЯ) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, які об'єднують в собі встановлені основоположні поняття, принципи, процеси та ресурси, пов'язані з якістю, щоб дати змогу підприємствам реалізувати свої цілі [32].

Створення системного підходу до менеджменту якості на підприємстві передбачає застосування таких принципів [61]:

цілеспрямованості, що дає можливість встановити ліміт управління й адресність управлінських рішень;

безперервності – задовольняє процес управління, який покладений на безперервне покращення системи;

комплексності – охоплює весь персонал організації, всі структурні підрозділи та всі стадії життєвого циклу продукту;

множинності – дозволяє використовувати численні економічні та математичні моделі для описання окремих елементів та системи в цілому;

об'єктивності – покладений на застосування відповідних методів управління, вибір показників, які показують справжній стан менеджменту якості, добір управлінського персоналу належної кваліфікації;

взаємопов'язаності – передбачає розгляд проблеми не ізольовано, а в поєднанні із зовнішнім середовищем, визначаючи суть кожного зв'язку та окремого елемента.

Система менеджменту якості охоплює дії, за допомогою яких підприємство ідентифікує свої цілі й формує ресурси та процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів; управляє взаємодіючими процесами та ресурсами, які потрібні для того, щоб сформувані цінності та отримати відповідні результати для зацікавлених сторін; дає змогу керівникові оптимізувати використання ресурсів, враховуючи як довгострокові, так і короткострокові результати його рішень; забезпечує засоби ідентифікації дій для вирішення очікуваних і неочікуваних наслідків у наданні послуг й постачанні товарів [13].

Розробка і впровадження СМЯ, а також підтримка її в актуальному стані ґрунтується на ряді принципів, сформульованих авторами з урахуванням методології, що використовується в міжнародних стандартах [41]:

Баланс інтересів зацікавлених сторін. Довгостроковий успіх організації залежить від розуміння, задоволення і передбачення поточних і майбутніх потреб і очікувань її споживачів, а також від розуміння й обліку потреб і очікувань інших зацікавлених сторін. Організація повинна прагнути до

забезпечення балансу інтересів за рахунок постановки і досягнення відповідних цілей, що враховують вимоги всіх зацікавлених сторін.

Лідерство керівництва. Керівники забезпечують єдність цілей і напрямів діяльності організації. Керівники повинні мати лідерські якості та активно демонструвати свою прихильність ідеології інтегрованої системи менеджменту, орієнтованої на досягнення спільних цілей організації. Керівникам організації необхідно створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому персонал повинен бути повністю залучений у рішення поставлених завдань і досягнення спільних цілей організації.

Залученість персоналу. Працівники всіх рівнів складають основу організації, її головний ресурс і цінність. Безперервне виявлення необхідності в підготовці та підвищенні кваліфікації, розвиток компетентності, підвищення мотивації та прояв турботи про персонал – головна умова ефективного використання здібностей працівників стосовно виконання встановлених вимог і досягання запланованих результатів.

Підхід, ґрунтований на управлінні ризиками. Будь-яка організація функціонує в умовах, які характеризуються різними внутрішніми і зовнішніми чинниками впливу на її діяльність, що чинять відповідну дію на ступінь досягнення поставлених цілей. Управління ризиками дозволяє з вигодою використати позитивні можливості та мінімізувати вірогідність виникнення небажаних подій.

Системний підхід. Керівництво організації повинне використати інтегровану систему менеджменту як основний інструмент для досягнення цілей. Своєю чергою, інтегрована система менеджменту розглядається як комплекс взаємозв'язаних процесів, менеджмент яких здійснюють задля постійного поліпшення згідно із загальним методом (циклом PDCA): «плануй – дій – контролюй – аналізуй і покращуй».

Процесний підхід. Для ефективного досягнення поставлених цілей керівництво повинне ґрунтуватися на розумінні фахівцями сутності виконуваної роботи, визначити ті види діяльності, які приносять додаткову

цінність, забезпечити їх відповідними ресурсами та реалізовувати в контрольованих умовах.

Відповідність законодавчим та іншим вимогам. Вимоги до інтегрованих систем є додатковими (не альтернативними) по відношенню до певних технічних і договірних умов на продукцію або послугу, законодавчих вимог, а також до інших вимог, з якими організація погодилася (тобто прийняла до виконання).

Ухвалення рішень, що ґрунтуються на фактах. Діяльність керівництва на різних рівнях організації нерозривно пов'язана з ухваленням управлінських рішень. Ефективність цих рішень ґрунтується на розумінні особливостей стану зовнішнього і внутрішнього середовища в момент ухвалення рішення, а також системного розгляду діяльності організації, особливостей ситуацій і альтернатив, що можливе лише на підставі достовірного аналізу повних і об'єктивних даних та інформації про результати діяльності.

Постійне поліпшення. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому має розглядатися як її незмінна мета.

Обґрунтоване на цих принципах формування СМЯ означає, що в організації функціонуватиме єдина система менеджменту, а не декілька незалежних систем.

Впровадження системи менеджменту якості в організації дає змогу гарантувати, що якісно виготовлена продукція є сталою й орієнтованою на визначеного покупця.

Цілями впровадження системи менеджменту якості на підприємстві є: одержання сертифікату якості; виведення організації на нові, у тому числі міжнародні ринки з відповідною ціновою політикою; збільшення конкурентоспроможності організації в умовах ринкової економіки; забезпечення лояльності клієнтів, партнерів та потенційних споживачів; орієнтування всіх виробничих процесів на підвищення якості та безпечності [33].

Окрім вище зазначених виокремлюють такі цілі системи якості як: відповідність законам, охорона навколишнього середовища, зміцнення економічної стабільності та поліпшення виробничого клімату [25, с. 36].

Система менеджменту якості – інтегрований механізм управління, спрямований на реалізацію цілей у сфері якості та орієнтований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на узгоджене функціонування всіх її елементів. Побудова СМЯ на підприємстві регламентується вимогами міжнародних стандартів, які прийняті більшістю країн як національні.

Як правило, наявність сертифікованої СМЯ стає обов'язковою умовою при укладанні угод визнаних у світі товаровиробників зі своїми субпідрядниками. У багатьох видах економічної діяльності така умова є вихідною для видачі уповноваженими організаціями ліцензій на виконання робіт чи надання послуг. Наявність сертифікованої СМЯ – важливий доказ високого рівня характеристик продукції при складанні декларації постачальника про відповідність [71, с. 58].

В умовах ринкової економіки успішна діяльність будь-якої організації можлива лише в тому випадку, якщо вироблені нею продукція та (або) послуги: відповідають чітко визначеним потребам, середовищу застосування і призначення; мають необхідні споживчі властивості; відповідають діючим (прийнятим, погодженим) нормативним документам; відповідають чинному законодавству та іншим вимогам суспільства; пропонуються покупцеві за конкурентоспроможними цінами; обумовлюють одержання прибутку.

Загалом, СМЯ створюється і впроваджується як засіб, що забезпечує проведення визначеної політики та досягнення поставленої мети у даній сфері. Політика підприємства в галузі якості формується вищим керівництвом підприємства.

СМЯ передбачає реалізацію таких напрямків діяльності [9]:

- забезпечення якості;
- управління якістю;
- поліпшення якості.

Система менеджменту якості, що забезпечує політику підприємства і досягнення мети в галузі якості, включає [65, с.168]:

- маркетинг, пошук і вивчення ринку;
- проектування і/чи розробка технічних вимог, розробку продукції;
- матеріально-технічне постачання;
- підготовку і розробку технічних процесів;
- виробництво;
- контроль, проведення дослідів і обстежень;
- упакування і збереження;
- реалізацію і розподіл;
- монтаж і експлуатацію;
- технічну допомогу в обслуговуванні;
- утилізацію після використання.

СМЯ підприємства будується з врахуванням головної умови, згідно з якою для досягнення вищезазначених цілей необхідно організувати діяльність так, щоб тримати під контролем усі технічні, адміністративні та людські чинники (ресурси), що впливають на якість продукції і послуг [7].

Менеджмент якості повинен бути орієнтований на виявлення, скорочення, усунення, а головне, своєчасне запобігання випуску продукції незадовільної якості.

СМЯ підприємства має значний вплив на результати цінової і нецінової конкуренції, оскільки:

- забезпечує можливість зниження собівартості виробленої продукції і послуг;

- здатна виявити й оцінити наслідки, усунути, а головне, попередити появу непродуктивних втрат і дефектів у всіх сферах діяльності компанії;

- орієнтується на виявлення причин дефектів і недопущення їх у майбутньому фахівцями всіх сфер виробництва фірми [40].

Система менеджменту якості дає впевненість вищому керівництву в тому, що діяльність фірми близька до оптимальної, і забезпечує керованість

характеристиками продукції чи послуг, які надаються. Наявність у фірми ефективної СМЯ дозволяє реагувати на різні вимоги ринку, забезпечити запас стійкості фірми та завойовувати нові ринки [27, с.110].

Таким чином, ефективна, добре структурована СМЯ дозволяє організації оптимізувати якість із погляду зменшення різних ризиків, зниження витрат і зростання прибутку. Як і будь-яка інша система, система менеджменту якості виконує певні функції.

Функції системи якості охоплюють усі стадії (етапи) життєвого циклу продукції і включають [21, 48]:

функції забезпечення якості, що безпосередньо виконуються в межах загальних функцій підприємства на кожному етапі життєвого циклу;

функції оперативного управління якістю (функції по реалізації коригувальних та запобіжних дій), що пов'язані з кожним етапом життєвого циклу або з сукупністю деяких з них;

функції стратегічного управління якістю (зокрема систематичні функції поліпшення якості), які охоплюють всі етапи життєвого циклу товару.

Усі ці функції, виконання яких спрямоване на досягнення мети підприємства у сфері якості, повинні бути пов'язані між собою, тобто результати виконання кожної з них повинні використовуватися під час виконання інших.

Крім того, функції управління як оперативного, так і стратегічного характеру повинні упорядковуватися в так звані контури управління. Ці контури встановлюють визначену послідовність виконання функцій управління (процедур, операцій), відхилення від якої істотно зменшує ефективність управління або зовсім зводить його нанівець (відбувається так званий розрив контуру, що викликає зупинення або затримку процесів управління).

У кожному контурі управління зазвичай відокремлюють такі функції [28, 31]:

інформаційно-контрольні (зокрема функції обліку та звітності);

функції, пов'язані з прийняттям рішень – визначення мети, аналіз, прогнозування, оцінювання, розроблення програм або планів;

функції, пов'язані з реалізацією рішень – організація, мотивація, координування, регулювання.

Між цими групами функцій та між окремими з них повинні встановлюватися та регламентуватися прямі та зворотні зв'язки, вибір конкретної структури яких фіксує вибір механізму менеджменту якості на конкретному підприємстві.

Вимоги до всіх об'єктів забезпечення та менеджменту якості встановлюються у стандартах підприємства (робочих методиках). Ці вимоги повинні бути пов'язані між собою та з показниками функціонування системи якості.

Отже, впровадження на підприємстві СМЯ: стабільному випуску продукції високого рівня якості; підвищенню довіри споживачів до якості продукції підприємства та розширенню ринків збуту; успіхові в тендерах та полегшенню укладання договорів (контрактів) на поставку продукції; покращенню відносин з замовником, громадськістю, місцевою владою та підвищенню іміджу підприємства; випуску безпечної харчової продукції; визначенню найбільш раціональних методів контролю за забрудненням; зменшенню ризику відповідальності за забруднення; можливості коригувати свою діяльність до того, як буде нанесено шкоду навколишньому середовищу; появи додаткових можливостей для інвестування; можливості подолання нетарифних бар'єрів для просування продукції підприємства на світовий та європейський ринки; використанню у рекламі продукції підприємства посилення наявності сертифікатів із СМЯ.

Взаємозв'язок категорій якості і конкурентоспроможності продукції та особливості управління ними на підприємстві досліджено в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.



1.2. Якість і конкурентоспроможність продукції: взаємозв'язок категорій та особливості управління ними на підприємстві

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його економічної стійкості є надзвичайно важливим та складним завданням, оскільки і економічна стійкість підприємства і його конкурентоспроможність є узагальнюючими характеристиками підприємства, для опису яких використовується значна кількість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

М. Портер вважає, що «конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів» [35]. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів дозволяє перемогти у конкурентній боротьбі.

У сучасній економічній літературі існує декілька підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність». Так, Іванов Ю.Б. термін конкурентоспроможність трактує як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [35]. Дане визначення конкурентоспроможності не дає повного уявлення і не може бути застосоване для оцінки конкретного товару чи послуги.

М.І. Книш характеризує конкурентоспроможність як ступінь привабливості даного продукту для споживача, який здійснює реальну покупку [35]. Конкурентоспроможність пов'язана не з відмітними характеристиками товару як такими, а з його привабливістю для клієнтів, які здійснюють покупку.

Шимко О.В. дає таке визначення конкурентоспроможності: це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Автор підкреслює, що товар або послуга є конкурентоспроможними чи неконкурентоспроможними на конкретному ринку [35].

Лошенко І.Р. дає визначення конкурентоспроможності як спроможності приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого, чи як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу [54].

У табл. 1.1 перелічено підходи різних акторів стосовно визначення понять «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

Визначення понять конкурентоспроможність підприємства
[систематизовано на основі аналізу 35, 54, 73, 78, 97]

№ з/п	Автор	Сутність	Механізм реалізації	Кінцева мета
1	2	3	4	5
1.	Прайснер А.	Набір характеристик товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
2.	Данінг Дж.	Спроможність суб'єктів господарювання оперативно реагувати на зміни у світовому попиті та структурі виробництва	Дослідження та задоволення попиту на продукцію	Задоволення попиту на ринку
3.	Доленко Л. Х.	Відповідність характеристик продукції потребам споживача	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
4.	Іванов Ю. Б.	Спроможність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам	Конкурентна боротьба	Перемога над конкурентами

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
5.	Лошенко І. Р.	Можливість приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого	Фінансово-економічна діяльність підприємства	Максимізація прибутку
6.	Книш М. І.	Рівень привабливості продукту компанії для споживача	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача

7.	Печенкін А.	Володіння суб'єктом господарювання властивостями, що дають можливість розвиватись та перемагати у конкурентній боротьбі на світовому ринку	Комплексне управління внутрішнім середовищем підприємства	Всебічний розвиток підприємства
8.	Портер М.	Можливості створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку	Створення й удосконалення продукту, боротьба із конкурентами	Задоволення споживача та перемога над конкурентами
9.	Шимко О. В.	Здатність об'єкту витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку	Конкурентна боротьба	Перемога над конкурентами
10.	Шершньова З. Є.	Суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо	Конкурентне суперництво, боротьба за позицію	Доступ до ресурсів, зайняття найбільш вигідної позиції

Проаналізувавши та систематизувавши усі представлені визначення поняття конкурентоспроможності, сформовано висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій області виробництва товарів і послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Між категоріями конкурентоспроможності продукції, підприємства і виробництва існують взаємозв'язок і взаємозалежність: перша категорія формує базис фундамент для другої, тоді як друга категорія створює відповідні передумови для реалізації першої.

Проведені дослідження показують, що не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Так, більшість авторів виділяє такі чинники конкурентоспроможності організації: сили, які працюють на ринку, можливості виробництва, управлінські аспекти, маркетингова діяльність підприємства (товарна, цінова,

розподільна та комунікаційна політики), кадрова складова, фінансове становище, репутація підприємства [56, 73].

Гончарук Т.І. зауважує, що основними складовими забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є широкий асортимент продукції та послуг, рівень цін, якість товарів і послуг, маркетингове сприяння збуту, регулювання якості та вартості передпродажного та після продажного сервісу, якісна співпраця з постачальниками та виробниками товарів, висококваліфікований персонал, місце розташування торговельного підприємства та його економічний потенціал, імідж підприємства торгівлі тощо [19].

Конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання. Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей і завдань [72].

Підтримування або підвищення конкурентоспроможності може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства. Слід відзначити, що для створення та подальшої підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства на ринку в довгостроковій перспективі кожному підприємству потрібно розробляти стратегію формування конкурентних переваг, тобто конкурентну стратегію. Вона визначає те, як компанія має намір конкурувати у визначеній галузі і яким чином вона створює собі вигідне становище в галузі.

Змістовно категорії якості і конкурентоспроможності товарів тісно взаємопов'язані. По-перше, якість і конкурентоспроможність є

характеристиками товару, що у сукупності забезпечують його затребуваність з боку покупців (споживачів).

Якість товару – це сукупність властивостей, що характеризують ступінь його суспільної корисності з урахуванням суспільно необхідних витрат на всіх стадіях відтворювального циклу. У міжнародному стандарті ISO 8420 якість визначено як сукупність характеристик об’єкта, що належать до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби [23].

Як зазначає Г. Строкович: «Якість — це те, що говорить споживач, а не виробник» [89, с. 21].

Слід підкреслити, що якість товару може мати виміри:

об’єктивні і суб’єктивні. Наприклад, технічні параметри продукту свідчать про певний рівень його якості. Але ця об’єктивна характеристика товару повинна бути оцінена і визнана споживачем, інакше йому не буде надано переваги, порівняно з іншими пропозиціями. Отже, суб’єктивна оцінка споживачем якості товару є умовою його конкурентоспроможності;

абсолютні і критеріальні. Якість товару характеризується його виробничими та споживчими властивостями, строком використання, безпекою споживання тощо (абсолютний вимір якості).

Також якість визначається методом порівнянь – із стандартами, зразками, вимогами тощо. Так, конкурентні позиції українських виробників на європейських ринках безпосередньо залежать від досягнення такого рівня якості, який відповідає вимогам ЄС – технічним, екологічним, санітарним і фітосанітарним [85].

У цьому випадку рівень якості товару визначається ступенем відповідності його характеристик офіційним вимогам та нормам (критеріальний вимір якості).

Конкурентоспроможність – це такі властивості товару, що характеризують ступінь відповідності його техніко-функціональних, економічних характеристик вимогам споживачів та визначають частку ринку,

що йому належить. Серед цих властивостей якості продукції належить одне з пріоритетних місць.

Отже, і якість, і конкурентоспроможність товару – це його відповідність вимогам та потребам споживачів.

По-друге, якість є необхідною умовою конкурентоспроможності товару та його виробника на ринку. Як відомо, саме гранична корисність товару формує ціну попиту, яка, корегуючись із ціною пропозиції, визначає ринкову ціну товару. Від оцінки споживачем якості товару безпосередньо залежить попит на нього, рівень якого є показником конкурентоспроможності його виробника (продавця).

По-третє, якість є ознакою конкурентоспроможності товару, яка визначається сукупністю тільки тих його властивостей, що становлять інтерес для покупця і забезпечують задоволення певної потреби.

Т. Білоног вважає якість складовою конкурентоспроможності продукції: «Конкурентоспроможність продукції складається з багатьох факторів: соціальний аспект задоволення попиту, якість, задоволення попиту, асортимент, отримання прибутку торговими підприємствами, післяпродажне обслуговування тощо» [26].

По-четверте, підвищення якості є чинником зростання конкурентоспроможності товару. Як підкреслює А. Панна: «Підвищення якості – одна із форм конкурентної боротьби, завоювання і втримання позицій на ринку» [35]. Чим вище якість товару, тим він привабливіше для споживача, тим більше покупців надають йому перевагу, порівнюючи з іншими товарами, що пропонуються на ринку.

Таким чином, якість і конкурентоспроможність є взаємопов'язаними властивостями товару. Але слід підкреслити, що зв'язок якості та конкурентоспроможності товару не є абсолютним. З одного боку, для споживача якість є обов'язковою, але недостатньою характеристикою щодо ухвалення рішення про придбання товару.

Відомими є чимало прикладів, коли товари, що одержали найвищі оцінки експертів, залишали байдужими споживачів, на рішення яких впливає не тільки якість товару, а і його ціна та інші чинники. З другого боку, при незмінних якісних характеристиках товару його конкурентоспроможність може змінюватися у досить широких межах, реагуючи на різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Крім того, обумовлені сукупністю властивостей товару його якість і конкурентоспроможність виявляються в різних сферах.

Якість товару закладається у сфері вивчення потреб потенційних споживачів продукції підприємства, на стадіях її проектування та виробництва і виявляється при споживанні. Конкурентоспроможність продукції створюється у рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання [48]. Але, у кінцевому підсумку, і якість, і конкурентоспроможність товару як його взаємопов'язані властивості визначаються ринком.

Аналіз взаємозв'язку якості і конкурентоспроможності товару дає підстави для висновку про необхідність, по-перше, його всебічного урахування при формуванні конкурентної стратегії і тактики підприємств, по-друге, формування на підприємстві єдиної системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.

У сучасних наукових і прикладних джерелах достатньо глибоко розглянуто проблеми управління якістю продукції [8, 11, 21, 29, 48, 52] і її конкурентоспроможністю [10, 44, 49, 56, 74, 78]. Але, як правило, ці управлінські функції розглядаються відокремлено одна від одної, що істотно знижує їх ефективність щодо формування конкурентних переваг підприємства на внутрішньому і світовому ринках.

Серед вітчизняних дослідників, які вважають необхідним сполучення зазначених управлінських процесів, слід назвати Г. Соловйову, яка підкреслює, що система менеджменту якості доповнює систему управління конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин» [86, с. 202].

Т. Білоног обґрунтовано вважає управління якістю одним із рівнів управління конкурентоспроможністю, об'єктами якого є також собівартість, ціна, асортимент, збут [26].

Взаємозв'язок якості і конкурентоспроможності продукції підприємств обумовлює необхідність не доповнення управління конкурентоспроможністю управлінням якістю продукції, а створення на підприємстві єдиної системи управління якістю і конкурентоспроможністю. Управління якістю продукції є процесом комплексного впливу системи взаємозалежних заходів економічного й організаційно-технічного характеру, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості продукції на етапах маркетингових досліджень, матеріально-технічного постачання, виробництва, упакування і збереження, експлуатації і відновлення [87].

Управління конкурентоспроможністю продукції – це процес ідентифікації, планування, формування, утримання та нарощування (нагромадження) конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або втримання його на запланованому рівні [36].

Виходячи із взаємозв'язку якості та конкурентоспроможності, управління якістю, починаючи з моменту з'ясування уподобань майбутніх споживачів і завершуючи післяпродажним сервісом, забезпечує формування конкурентних переваг продукції підприємства, тобто досягнення цілей управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю є неможливим без здійснення заходів щодо забезпечення високих якісних параметрів продукції.

Отже, конкурентна політика підприємства повинна базуватися на єдиній системі управління якістю та конкурентоспроможністю.

Якість і конкурентоспроможність є взаємопов'язаними характеристиками продукції, що у сукупності визначають конкурентні переваги її виробника на національному і світовому ринках. Підвищенню їх

рівня буде сприяти єдина комплексна система менеджменту якості і конкурентоспроможності продукції, впровадження якої на українських підприємствах дозволить ефективно адаптуватися до викликів та вимог сучасного світогосподарського процесу.

На наступному етапі виконання завдань дипломної магістерської роботи проведено дослідження сучасних концепцій процесно-орієнтованого підходу в системі менеджменту якості підприємства.

1.3. Концепція процесно-орієнтованого підходу в системі менеджменту якості підприємства

Для сучасного стану розвитку економіки характерні постійні зміни, які змушують по-новому підходити до проблем управління підприємством, і, зокрема, вирішувати питання підвищення ефективності їх діяльності для виживання і створення бази для розвитку. Засновані на традиційному розподілу функцій системи управління підприємствами не встигають відповідати споживчим вимогам, які на сучасному етапі досить швидко змінюються. Безперервні і досить істотні зміни в технологіях, ринках збуту та потребах клієнтів стали звичайним явищем і для збереження конкурентоспроможності підприємства змушені коригувати свої стратегії. Одна із сучасних методологій менеджменту підприємства базується на процесному підході до управління, що дозволяє сконцентрувати ресурси на реструктуризації та більш ефективно їх використовувати при подальшій експлуатації ключових бізнес-процесів, котрі забезпечують одержання запланованих результатів.

Беззаперечним підтвердженням актуальності питань вдосконалення управління підприємством є бурхливий розвиток теорії менеджменту впродовж останніх п'ятдесяти років. Якщо до 50-х років 20-го сторіччя наукова модель управління залишалась незмінною і базувалась на постулатах,

сформульованих Ф. Тейлором і А. Файолем [93], була спрямована переважно на розвиток функціонального менеджменту, то в середині 50-х років, з появою системного аналізу, стало можливим створити цілісну уяву про організацію як альтернативу елементаризму Ф. Тейлора.

Системний підхід в управлінні достатньо широко почав застосовуватись в США в кінці 50-х – на початку 60-х років, посів домінуючу позицію в теорії менеджменту в 70-ті роки і зберігає її по сьогоднішній день. У процесі еволюції системної парадигми в управлінні розроблено широке коло моделей, концепцій, що призвело до диференціації досліджень з даного напрямку. Поряд із цим, розвиток системного підходу до управління, прикладних моделей управління не завжди приводив до їх ефективної реалізації в практиці управління. Це пов'язано зі спробами реалізувати сучасні концепції управління в межах функціонального підходу і функціональної структури управління, не дивлячись на те, що системна методологія менеджменту надає необхідний методологічний арсенал для проектування структур організації і управління бізнесом [35].

Так, дослідження підтверджують, що більшість підприємств мають лінійно-функціональні структури управління, що орієнтуються на стабільність зовнішнього середовища і не дозволяють менеджменту вийти за межі функціонального підходу. Так, криза організації, на думку П. Друкера [25], проявляється в тому, що традиційні структури не відповідають вимогам сучасного бізнесу, а нова ефективна структура, що відповідає вимогам практики, ще не знайдена [25, с. 32]. Мова йде як про організаційну структуру підприємства, так і про відповідну їй систему управління в цілому, яка здебільшого базується на функціональному підході. Ця теза була висловлена ще в 50-ті роки, але, на жаль, залишається актуальною і в сучасних умовах.

Недолік традиційної структури Е. Демінг [20] визначає як «руйнування самих себе, виходячи з найкращих намірів». Дослідник зауважує, що при функціональному підході до побудови системи управління кожний робить

свою справу найкращим чином, з найкращими намірами, і все це може бути зовсім непродуктивним, оскільки відсутня гарантія того, що локальна субоптимізація вигідна для процесу в цілому [20, с. 43-44].

На фоні цих проблем науковці та практики починають звертати увагу на управління процесами. Вперше акцент на процеси в теоретичних дослідженнях було поставлено фахівцями з проблем управління якістю, які звернули увагу на те, що вдосконалення процесів на підприємстві сприяє підвищенню якості продукції.

Всесвітньо відомий вчений у сфері математичної статистики і менеджменту, батько «японського дива» у сфері якості Е. Демінг [21] творчо розвинув і обґрунтував ідеї У. Шухарта [20] стосовно методів управління якістю і вперше розробив підхід «Безперервного вдосконалення процесів», в основу якого покладено 14 постулатів, відомих сьогодні як принципи якості Демінга.

У 1986 р. Масакі Імаї сформулював концепцію Кайдзен, яка системно осмислена і викладена в його роботі «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» [16]. Кайдзен ставить в основу управління мислення, орієнтоване на процес, оскільки для того, щоб поліпшити результати, треба поліпшувати процеси. Збій у досягненні запланованих результатів вказує на збій у процесі. Менеджмент повинен ідентифікувати й виправляти такі процесні помилки. Базовими компонентами кайдзенстратегії є конкуренція в галузі стратегічних поліпшень, пошук причин проблем і постійні поліпшення як способ їх розв'язання, контроль якості, розуміння якості як результату управління попередніми процесами, підтримка існуючих стандартів і закріплення поліпшень у нових, особлива увага ставленню персоналу до роботи, формування трудової поведінки на основі навчання, внутрішньої мотивації і дисципліни та підтримка і заохочення вдосконалення процесів.

У центрі концепцій Е. Демінга та М. Імаї є ідея орієнтованості на процеси і їх поступове поліпшення. На відміну від них, революційною в теорії менеджменту виглядала концепція реінжинірингу бізнес-процесів М.

Хаммера і Д. Чампі, яка була сформульована авторами у 1993 р. у роботі «Реінжиніринг корпорацій» [94]. З попередніми процесно-орієнтованими концепціями менеджменту її пов'язує орієнтація на процеси, як необхідна умова задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності, ефективності і результативності підприємства. Але при цьому акцент ставиться не на поступовому вдосконаленні процесів, а на необхідності їх докорінної перебудови. На думку авторів, компанії повинні заново визначити зміст своєї діяльності і, відмовившись в управлінні від примату поопераційної спеціалізації, перенести акцент на міжфункціональні бізнес-процеси, що мають своїми конкретними результатами задовольняти потреби клієнтів.

Термін «реінжиніринг бізнесу», який в трактовці авторів означає «набір процедур, необхідних для здійснення радикальних змін» [17, с. 23], підкреслює кардинальність запропонованої організаційної реконструкції фірми.

Вищеописані концепції становили теоретичний фундамент, на якому базувались подальші дослідження в напрямку управління процесами і, без сумніву, сприяли появі в теорії менеджменту відносно нового напрямку, відомого як «процесно-орієнтоване управління». Так, основні принципи Е. Демінга, концепції Кайдзен знайшли відображення в Міжнародних стандартах якості серії ISO 9000.

Дієвість та ефективність процесного підходу в управлінні не залишилися непоміченими і дослідниками проблем стратегічного управління, які відзначили необхідність фокусування управлінських зусиль на процесах для забезпечення досягнення стратегічних цілей діяльності. Так, Р. Каплан і Д. Нортон не випадково включили в систему збалансованих показників складову «внутрішні бізнес-процеси», зазначаючи, що «дана складова визначає ті головні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості [38].

Показники даного напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких значною мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових задач компанії в цілому» [25, с. 30]. Голландський консультант Хьюберт К. Рамперсад [35] запропонував свою модифіковану версію системи збалансованих показників поєднавши її з іншими передовими концепціями – універсальну систему показників діяльності, яка поєднує і розвиває такі управлінські технології, як збалансована система показників (BSC), загальний менеджмент на основі якості (TQM), керування результативністю (Performance Management), керування компетенціями (Competence Management).

Таким чином, специфіка процесного управління приводить до подолання меж між управлінням якістю і загальним управлінням підприємством, що витікає з нового трактування якості, яке не обмежується її характеристикою як сукупності функціональних властивостей продукції та послуг, а розглядає як ступінь відповідності їх відмінних властивостей, процесів і систем управління, що забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам споживачів та інших зацікавлених сторін.

Для забезпечення результативності функціонування підприємства потрібно визначати і управляти численними взаємозв'язаними і взаємодіючими процесами. Часто вихід одного процесу утворює безпосередньо вхід наступного. Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом [19].

У більшості підприємств, які сертифікували систему управління якістю за стандартом ISO, виконані кроки з впровадження процесного підходу (визначені процеси, призначені їх власники, розроблені їх документовані описи і показники їх моніторингу). Процесний підхід означав переворот в управлінській думці, широкого поширення він набув наприкінці XX століття, коли функціональний підхід повністю втратив своє прогресивне значення.

Поява стандартів ISO хоча й дала імпульс до розвитку методик процесного управління, проте, проблема різних тлумачень процесного підходу так і не було вирішено остаточно (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ретроспективний аналіз дефініції поняття «процесний підхід»

№ з/п	Автор	Рік	Особливість підходу
1.	А. Н. Уайтхед [35]	1929 р.	Закладені філософські основи понять процесу і, відповідно, процесного підходу
2.	У. Шухарт [20]	1939 р.	Вперше описано концепцію PDCA: Plan (Плануй), Do (Роби), Chek (Перевірай), Action (Упроваджуй)
3.	Е. Демінг [21]	1950 р.	Запропоновано використання циклу PDCA як основного способу досягнення безперервного поліпшення процесів, введено модифікацію циклу PDSA: Plan (Плануй), Do (Роби), Study (Вивчай), Action (Упроваджуй)
4.	Д. Росс [9]	1969 р.	Отримало широке застосування IDEF (попередня методологія - SADT), що стало поштовхом до виникнення основних ідей популярного нині поняття – BPR (бізнес-процес, реінжиніринг, процесне підприємство)
5.	М. Хамер і Д. Чампі [94]	1993 р.	Вперше введено поняття реінжинірингу; запропоновано погляд на організацію не як на сукупність служб і відділів, а як на «фабрику бизнес-процесів».
6.	В. А. Верба [15]	2008 р.	Уточнено сутнісне наповнення системи процесного управління, визначено принципи та механізми формування процесного управління

Процесний підхід став основою побудови і функціонування системи менеджменту якості.

У різноманітні трактувань процесного підходу можна виділити, принаймні, три чітко виражені розуміння процесного підходу до управління підприємством. Перше з них засновано на комплексному, системному розгляді діяльності підприємства як сукупності процесів, розробці системи управління процесами з використанням принципів серії стандартів ISO. Друге базується на виділенні на підприємстві «кризових» процесів, їх опису і подальшій реорганізації. Згідно з третім трактуванням процесний підхід має на увазі виділення не тільки основних «кризових», міжфункціональних

процесів, але і двох інших типів процесів – забезпечуючих, або допоміжних, і процесів менеджменту [28].

Варто підкреслити, що загальним у більшості проведених досліджень є розуміння того, що процеси в прихованому вигляді існують на будь-якому підприємстві. Процеси носять фрагментарний характер, що, у свою чергу, призводить до виникнення проблем на «стиках» між функціональними підрозділами. Іншим загальним моментом є погляд на процесний підхід з позиції угруповання робіт по результату, а не по предмету, як при функціональній організації діяльності підприємства.

Що стосується систем менеджменту якості, то в стандарті ISO вказано, які процеси ідентифікувати, як ними управляти, як і які взаємозв'язки встановлювати. Гнучкість даного стандарту забезпечує його універсальність і, одночасно, унікальність процесного рішення для кожного підприємства. Проте, це призводить до того, що кожне підприємство, як суб'єкт господарювання, трактує «процесний підхід» в міру свого розуміння, виходячи з власних завдань і можливостей [56].

Однією з основних цілей впровадження системи менеджменту якості на підприємстві є створення таких умов реалізації логістично-виробничо-збутового процесу, коли відбувається постійне поліпшення його складових за рахунок синергетичності поліпшення кожного з процесів, що веде до створення більш досконалої системи управління підприємством у цілому.

Критерієм поліпшення кожного з процесів може служити зниження числа невідповідностей, що виявляються в ході перевірок. Появу невідповідностей можна розглядати як виникнення деякої проблеми. Вирішення проблеми веде до поліпшення процесу й сприяє [21, 80]:

- забезпеченню досягнення запланованих результатів;

- задоволенню потреб споживачів і всіх представників груп економічного впливу;

- реалізації принципу «постійного поліпшення» ринкової діяльності підприємства.

У контексті досліджуваної проблеми доцільним є аналіз існуючих процесно-орієнтованих підходів до управління підприємством з точки зору вирішення конкретних його проблем.

Як відомо, найбільш поширеним є процесно-орієнтований підхід, котрий базується на циклі (моделі) Шухарта – Демінга, або PDCA. Даний цикл містить чотири складові: Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевіряй), Action (Упроваджуй) [57].

На думку всесвітньо відомого економіста Ф. Тейлора [93], процесний підхід містить три основні етапи, а саме: Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевіряй).

Проведення подальших досліджень у цій сфері дозволило науковцю К. Ісікава уточнити складові процесу управління, у його моделі були деталізовані складові Plan та Do. Таким чином, можна стверджувати, що в цілому цикл PDCA є універсальним, типовим, котрий може бути застосованим майже до усіх процесів на підприємстві.

Можливо адаптувати типову модель до особливих умов функціонування кожного підприємства. Наприклад, процес аналізу і вирішення проблем може складатися з шести етапів [35]:

- 1 – виявлення і відбір проблеми;
- 2 – аналіз проблеми;
- 3 – вироблення можливих рішень;
- 4 – вибір і планування реалізації рішення;
- 5 – реалізація рішення;
- 6 – оцінка рішення.

Слід зауважити, що етапи 1 – 4 є розгорнутим етапом планування за циклом Шухарта – Демінга, а це свідчить про важливість цього етапу в системі цінностей даної певного підприємства.

Широко використовується у багатьох галузях промисловості та навіть у сфері послуг розроблена співробітником компанії Motorola концепція «шість сигм» [57], котра також по суті є циклом PDCA. Суть методу «шість сигм»

полягає у забезпеченні таких стійких меж природного розсіювання заданого показника у процесі виробництва продукції щоб укластися в погоджені межі допуску 12 разів, що, саме, і становить $\pm 6\sigma$.

Застосування методу «шість сигм» передбачає виконання таких чотирьох етапів: вимірювання, аналіз, діагностика, керування.

Вимірювання – відбирається одна чи декілька критично важливих для якості характеристик, виконуються необхідні вимірювання, записуються результати й оцінюються короткотермінові і довготермінові зміни у процесах.

Аналіз – проводиться бенчмаркінг ключових виробничих характеристик, аналізуються розриви, з'ясовується, які саме умови сприяють досягненню найкращих характеристик.

Діагностика – виявлення основних джерел змін, визначення ключових змінних характеристик процесу, установлення вимог щодо якості.

Керування – проведення документування розробленого процесу, здійснення спостереження за допомогою статистичних методів аналізу.

Заслугує на увагу методологія Компанії «Форд», котра отримала назву «Метод 8D для командного вирішення проблем». Реалізація цього методу складається з таких етапів [25, 32, 58]:

- D0 – підготовка до процесу 8D;
- D1 – створення команди;
- D2 – опис проблеми;
- D3 – розробка тимчасових заходів щодо ізоляції проблеми;
- D4 – визначення основних причин;
- D5 – вибір дій;
- D6 – впровадження дій;
- D7 – запобігання повторній появі проблеми;
- D8 – визнання внеску команди.

Виявляти переваги того чи іншого циклу (моделі) відповідно до описаних вище процесно-орієнтованих підходів не доцільно, оскільки все залежить від проблем, поставлених перед конкретним підприємством.

При виборі моделі процесно-орієнтованого управління підприємством незмінними повинні бути лише постійність (циклічність) робіт по вдосконаленню процесів та ухвалення рішень на основі фактів.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

процеси в прихованому вигляді існують на будь-якому підприємстві незалежно від виду його економічної діяльності та галузевої приналежності;

процесний підхід базується на угрупованні робіт за результатом, а не за предметом, як при функціональній організації діяльності підприємства;

керівництво кожного підприємства має зважено обирати конкретну модель, котра базується на тому чи іншому процесно-орієнтованому підході управління та повною мірою відповідає культурі, традиціям, процесам і поточній ситуації, що склалася на підприємстві.

Далі набуває актуальності рішення задачі адаптації обраної моделі процесно-орієнтованого управління підприємством до умов його функціонування з урахуванням специфіки та кон'юнктури ринку.

В наступному другому розділі дипломної магістерської роботи проведено дослідження системи менеджменту якості ТОВ «Оберіг», зокрема проведено управлінську діагностику системи управління, охарактеризовано товариство як соціально-економічну систему, проаналізовано його господарсько-фінансову діяльність, проведено оцінку системи менеджменту якості.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОБЕРІГ»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Оберіг» як соціально-економічної системи

Завдяки постійній модернізації, упровадженню сучасної техніки, новітніх технологій ТОВ «Оберіг» невпинно збільшує обсяги виробництва й урізноманітнює асортимент, який лише за останні 2 роки поповнився більш ніж десятьма видами продукції.

ТОВ «Оберіг» розташоване в м. Харків, ул. Кацарская, 2/4.

ТОВ «Оберіг» створене з метою:

видавництво дитячої та шкільної навчально-методичної літератури;

надання повного спектру поліграфічних послуг;

макетування та верстка всіх видів складності;

редакційна обробка матеріалу;

повнокольоровий офсетний, а також, при одиничних екземплярах, цифровий друк;

комплекс додрукарських та післядрукарських послуг;

ротаційна та листова офсетна печатка.

2.3. Оцінка системи менеджменту якості ТОВ «Оберіг»

Трансформаційні зміни в економіці України, викликані процесами глобалізації, інтеграції до світогосподарського простору зумовлюють потребу у нових, прогресивних підходах до управління ТОВ «Оберіг», які нададуть йому конкурентних переваг. Одним з таких підходів є управління якістю.

Механізм управління якістю вважається одним з елементів загального господарського механізму ТОВ «Оберіг». З огляду на це політика у сфері якості є елементом загальної політики та схвалюється вищим керівництвом ТОВ «Оберіг». Вона являє собою загальні наміри та спрямованість ТОВ «Оберіг» на якість, які офіційно сформульовані найвищим керівництвом. Іншими словами, політика якості є орієнтиром для загального спрямування діяльності ТОВ «Оберіг» на управління якістю.

Проте політика якості ТОВ «Оберіг» потребує актуалізації та спрямування на вибір напрямків роботи з управління якістю, цілей та вибору

реальних засобів для їх досягнення, які дозволять виготовляти продукцію високої якості. Головним напрямом в політиці якості ТОВ «Оберіг» повинне бути максимальне використання усіх внутрішніх резервів для досягнення високого рівня якості продукції, а також пошук таких рішень, які дозволили б скоротити витрати без зниження якості.

Механізм управління якістю в ТОВ «Оберіг» являє собою сукупність методів та прийомів впливу з боку керівництва підприємства на його працівників з метою ефективного спрямування їх дій та використання потенційних властивостей до якісної праці.

Основною ключовою метою механізму управління якістю в ТОВ «Оберіг» визначено забезпечення створення якісної продукції. Поставлена мета досягається на основі ефективної взаємодії елементів механізму: методів, принципів, функцій, інструментів управління якістю.

Управління якістю містить у собі ті аспекти виконання функцій управління, що визначають цілі і відповідальність у сфері якості. Тому із функцій управління якістю в ТОВ «Оберіг» застосовуються: планування якості, організація робіт з формування якості, контроль якості, навчання та мотивація працівників в області якості. Всі ці функції пов'язані між собою і у сукупності являють собою процес управління якістю ТОВ «Оберіг».

Планування якості є складовою частиною управління якістю, що зосереджена на встановленні цілей у сфері якості, визначенні операційних процесів, відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості. Планування якості охоплює також оцінку якості праці виконавців і якості продукції, підготовку системи і програми якості, розробку положень з її поліпшення. Планування якості здійснюється, виходячи з аналізу вимог замовників та ринків збуту і спрямовано на їх задоволення. Проте, в ТОВ «Оберіг» хоча і розуміють важливість реалізації функції планування, практично не реалізують всі задекларовані положення.

Стратегія ТОВ «Оберіг» в області якості передбачає проведення організації робіт щодо побудови системи управління якістю і забезпечення її

ефективного функціонування, розподілу відповідальності, повноважень, взаємовідносин між працівниками, розробку відповідних схем зв'язків із зовнішніми організаціями. При цьому в ТОВ «Оберіг» вивчаються рекомендації міжнародних стандартів **ISO**, в яких узагальнено досвід створення таких систем, накопичений у розвинених країнах. Одним з етапів стратегічного плану в ТОВ «Оберіг» є впровадження і сертифікація системи якості на відповідність стандартам **ISO** 9000. Одержання сертифікату від авторитетного незалежного органу в ТОВ «Оберіг» розглядають як можливість істотно зміцнити позиції на ринках збуту, оскільки це дасть замовникам додаткову впевненість у можливості ТОВ «Оберіг» стабільно забезпечувати необхідний рівень якості.

При організації робіт в області якості в ТОВ «Оберіг» прагнуть забезпечити на всіх етапах виробничого процесу застосування якісних матеріалів, сучасного устаткування, засобів вимірів, професійно підготовленого, мотивованого трудового потенціалу з творчим та інтелектуальним капіталом, необхідну документацію.

Навчання і мотивація працівників спрямовані на формування активного і кваліфікованого трудового потенціалу, який поряд з матеріально-технічною базою і організацією робіт є одним з основних факторів виготовлення високоякісної продукції. Навчання працівників слід орієнтувати на виконання ключових функцій, серед яких: надання праці творчого характеру, згуртованість трудових колективів, формування і розвиток інтелектуального капіталу, підвищення кваліфікації працівників, зниження втрат від неефективних, нераціональних, некваліфікованих дій.

Керівництвом ТОВ «Оберіг» визначено головне завдання щодо ознайомлення працівників всіх рівнів управління з основними положеннями чинного законодавства у сфері якості, в першу чергу – із законами про захист прав споживачів, сертифікацію, єдність вимірів, стандартизацію, міжнародними стандартами якості. Проте, методами, які використовуються для оцінки якості та її підвищення, удосконалення технічного рівня знань,

навчання в галузі технологічних інновацій у виробництві, раціональне використання природних ресурсів.

Керівництво ТОВ «Оберіг» розуміє принципи забезпечення якості, визначає політику у сфері якості і здійснює стратегічне планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Управлінський персонал ТОВ «Оберіг» обізнаний з функціями своїх підрозділів і методами їх виконання, водночас досконало не знає структуру системи якості, не усвідомлює свою роль та місце в цій системі.

При навчанні виробничого персоналу в ТОВ «Оберіг» враховують, що якість продукції формується у виробничому процесі, а методи розробки і виготовлення продукції повинні бути спрямовані на досягнення необхідних її техніко-економічних характеристик. Тому навчання якості нерозривно пов'язують із професійним навчанням, при розробці тематичних планів якого включають такі наукові сфери знань як метрологія, статистика, кваліметрія, документознавство тощо.

Для навчання питань якості необхідно залучати, крім сторонніх спеціалістів, власних працівників, які практично займаються питаннями якості та досконало знають специфіку ТОВ «Оберіг». За результатами навчання передбачена оцінка знань та умінь працівників для їх офіційної атестації, а також визначення можливостей їх професійного росту і просування по службі в ТОВ «Оберіг». При цьому необхідною умовою є те, що працівники повинні чітко уявляти залежність кар'єрного зростання від результатів навчання. Проте, в ТОВ «Оберіг» процес підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників за всіма необхідними напрямками, у тому числі – управлінням якістю продукції, вивченням нових властивостей продукції, методів забезпечення її якості та надійності, не здійснюється на постійній основі, що не є позитивним явищем для досягнення ефективності процесу формування якості праці. Водночас в ТОВ «Оберіг» застосовують диференційований підхід до навчання залежно від ролі і функцій працівників на підприємстві.

Під час планування потреб у загальній та професійній підготовці слід враховувати зміни, викликані характером процесів, що застосовуються на підприємстві, етапами підвищення кваліфікації працівників та культурою ТОВ «Оберіг». Це дає змогу забезпечити працівників знаннями та уміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність. Процес навчання повинен забезпечувати участь кожного працівника в управлінні якістю. При цьому всі працівники підприємства повинні мати доступ до інформації про якість продукції; нововведення, які впроваджуються; поліпшення, які здійснюються в ТОВ «Оберіг» тощо.

Організацією навчання в ТОВ «Оберіг» займається відділ кадрів, проте програми навчання з питань якості повинні розроблятися фахівцем із якості із залученням, за необхідності, сторонніх спеціалістів.

Мотивація працівників, як уже зазначалось, є однією з головних функцій управління якістю. Ефективність управління якістю визначає система стимулів, які формують мотиви досягнення працівниками ТОВ «Оберіг» цілей в області якості. Від пов'язання цих стимулів з об'єктивно існуючими інтересами працівників, які постійно змінюються, залежать якісні результати їх праці і стан трудового колективу ТОВ «Оберіг». Перелік заходів з мотивації працівників ТОВ «Оберіг» передбачає їх стимулювання шляхом підвищення заробітної плати та премії, надання можливостей реалізації власних цілей та інтересів, активізацію особистих та професійних якостей працівників, створення умов для продуктивної спільної роботи, можливості навчання та професійного росту, творчу реалізацію.

Контроль якості – одна з основних функцій у процесі управління якістю, складова частина управління якістю, яка зосереджена на виконанні вимог до якості. Значення контролю полягає в тому, що він дозволяє вчасно виявити причини недостатньої якості праці, оперативно усунути їх з мінімальними втратами. В ТОВ «Оберіг» ця діяльність включає проведення вимірів, експертизи, випробування, оцінювання однієї або декількох

характеристик об'єкта і порівняння отриманих результатів із встановленими вимогами для визначення відповідності за кожною з цих характеристик.

Наступним елементом механізму управління якістю в ТОВ «Оберіг» є методи, за допомогою яких здійснюється безпосередній вплив на якість продукції.

До методів управління якістю продукції належать: соціальні, економічні та соціально-психологічні.

Методи оцінки якості продукції в ТОВ «Оберіг» включають евристичне прогнозування на основі експертної оцінки, транзакційний аналіз витрат на якість продукції, кваліметричний метод, економіко-математичне моделювання, статистичні методи, когнітивізацію. Проте, їх застосування не носить комплексного і системного характеру.

Аналіз процесу управління якістю в ТОВ «Оберіг» показує його недостатню соціальну орієнтованість, що призводить до негативних наслідків у загальному процесі управління якістю. Через це доцільним є широке застосування соціальних методів управління якістю, що створює об'єктивні передумови для накопичення інтелектуального капіталу, забезпечення якості праці на основі якості трудового потенціалу, формування працівників творчого типу. Методи активізації трудового потенціалу передбачають соціальне планування і прогнозування потреб працівників ТОВ «Оберіг» на основі експертної оцінки, методи стимулювання розвитку творчості, ініціативи, інноваційних здібностей, участь працівників у процесі управління якістю.

Інструментами моделі управління якістю в ТОВ «Оберіг» є підтримка ефективного процесу забезпечення якості за рахунок: кадрового, інформаційного, технологічного, нормативного, фінансового, методологічного та організаційного забезпечення. На основі ефективної взаємодії елементів механізму управління якістю можна сформулювати напрями управлінського впливу на якість діяльності в ТОВ «Оберіг». До них належать такі: інтеграція трудового потенціалу в систему управління якістю,

розвиток інтелектуального капіталу, побудова структури синергетичної діяльності працівників, формування мотиваційного механізму якості праці.

Використовуючи дані напрями, розробляється стратегія управління якістю, яка відображається у політиці якості і зорієнтована на регулювання процесів в системі управління якістю, досягнення якості праці, розвитку трудового потенціалу і відповідає цілям розвитку ТОВ «Оберіг». Метою стратегії управління якістю є забезпечення умов для формування якісних показників, розвитку трудового потенціалу, запобігання дефектів праці, накопичення інтелектуального капіталу.

В ТОВ «Оберіг» необхідно описати ті процеси виробничої та управлінської діяльності підприємства, що безпосередньо впливають на якість виробленої продукції, при цьому слід спиратися на те, що якість системи відображається на якість процесів, і у свою чергу на якість результатів.

До процесів, якість яких відбивається на якості продукції, належать не тільки технологічні процеси, але й організаційні, управлінські процеси (рис. 2.4).

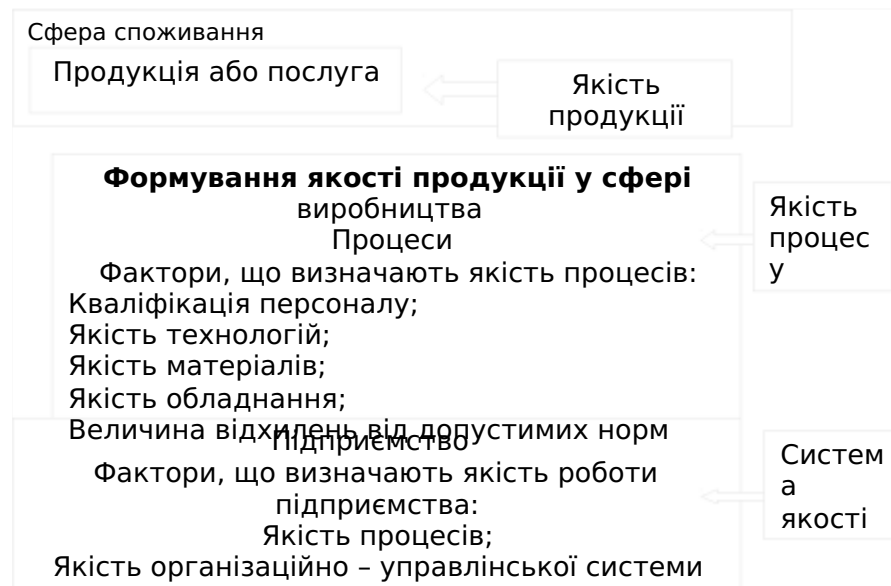


Рис. 2.4. Відображення якості виробничої сфери на якість результату діяльності ТОВ «Оберіг» .

Проаналізований механізм управління якістю в ТОВ «Оберіг» не є цілісною структурою, яка поєднує взаємозв'язок принципів, функцій, методів та інструментів управління якістю продукції. Головною рушійною силою механізму управління якістю ТОВ «Оберіг» повинен стати трудовий потенціал підприємства, що обумовлює широке використання методів активізації трудового потенціалу. Пізнання законів і принципів функціонування механізму управління якістю в ТОВ «Оберіг» сприяє аналізу, передбаченню та моделюванню нових ситуацій в управлінні якістю, прогнозуванню тенденцій управління якістю продукції в сучасних умовах реформування та виявленню можливостей її удосконалення.

У результаті системної дії механізму управління якістю в ТОВ «Оберіг» відбуватиметься:

економічно обґрунтоване управління якістю за рахунок ефективної взаємодії системи методів, функцій, принципів та інструментів;

постійне вдосконалення особистих та професійних якостей трудового потенціалу ТОВ «Оберіг», що принесе суттєву віддачу не лише підприємству у вигляді випуску якісної продукції, але й зовнішній соціальний результат – задоволеність працівників результатами праці та їх розвиток у процесі трудової діяльності.

Це дозволить науково обґрунтовано підійти до створення якісної продукції згідно міжнародних стандартів з урахуванням принципів управління якістю, факторів впливу на якість праці, системи методів та інструментів забезпечення якості праці.

Напрями удосконалення менеджменту якості в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Оберіг» запропоновано в наступному розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯКОСТІ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ОБЕРІГ»

3.1. Методика впровадження системи менеджменту якості в ТОВ «Оберіг»

ТОВ «Оберіг» здійснює свою діяльність в постійно змінних ринкових умовах. Формування нового конкурентного середовища примушує ТОВ «Оберіг» знов звернути увагу на ефективність і якість вироблюваних товарів і послуг, оскільки в гострій конкурентній боротьбі здатні вижити тільки ті компанії, які зможуть швидко адаптуватися до таких умов. Тому система менеджменту якості ТОВ «Оберіг» повинна бути гнучкою, такою, що швидко «настроюється» під зміни вимог зацікавлених в діяльності підприємства сторін. Тільки така система менеджменту може стати корисним інструментом в руках керівництва ТОВ «Оберіг».

Стандарт вимагає розвивати і покращувати систему менеджменту якості шляхом застосування сучасних технологій, орієнтованих на ефективну адаптацію до зовнішнього середовища, що змінюється. Грамотне впровадження цієї системи в ТОВ «Оберіг» дозволить отримати низку переваг: підвищити керованість компанії, конкурентоспроможність і якість послуг, зменшити витрати.

Система менеджменту якості (СМЯ) – це та частина загальної системи управління в ТОВ «Оберіг», яка функціонує з метою забезпечення стабільної якості продукції або послуг. Система менеджменту якості – це інструмент, що дозволяє прогнозувати, вимірювати вплив ухвалюваних рішень і подій, що відбуваються, в різних сферах бізнесу на якість послуг. Саме показники, за

якими можна відстежити вплив подій на якість послуг, механізми їх визначення, взаємозв'язки між причиною та результатом, і є об'єкти впровадження при встановленні СМЯ в ТОВ «Оберіг».

У стандарті визначаються загальні методи, які повинні бути використані при побудові такої системи якості, щоб гарантувати повне задоволення потреб споживача. Стандарт застосовується саме до системи якості ТОВ «Оберіг», а не до кінцевого продукту або послуги. Реалізація системи якості повинна визначатися завданнями, продукцією, процесами й індивідуальними особливостями конкретної організації [9].

Відмінною рисою стандарту є те, що побудована на його основі система якості не є статичним механізмом. У самому стандарті закладені вимоги постійного поліпшення відповідно до передбачуваних потреб клієнта. Вищому керівництву ТОВ «Оберіг» відведена основна роль в цьому процесі. Керівник повинен ухвалити рішення про початок проекту, сповістити співробітників ТОВ «Оберіг», а також створити передумови для швидкого здійснення всіх етапів робіт.

Також слід сформулювати цілі побудови СМЯ ТОВ «Оберіг», виділити на верхньому рівні процеси СМЯ, які слід контролювати, і критерії оцінки їх якості. Практика показує, що для отримання реальної користі необхідно самостійно суб'єкту управління узяти стандарт ISO, виділити пункти, які вже працюють в ТОВ «Оберіг», відзначити ті абзаци, які поки не знайшли віддзеркалення в житті організації.

Необхідно знайти у себе окремі елементи управління якістю, оцінити, які механізми слід додати, щоб охопити вимоги стандарту, придумати, як пов'язати все в єдине ціле. Завершуючим етапом усвідомлення місця СМЯ в загальній системі менеджменту ТОВ «Оберіг» є формулювання основних положень системи, які згодом стануть основою Політики в сфері якості.

Політика в сфері якості – публічний документ першого рівня СМЯ, що визначає призначення системи, встановлює верховенство інтересів клієнта, є основою для постановки мети і низка зобов'язань керівництва [33].

Визначивши напрям руху, пора приступати до наступного етапу – сповістити про зміни співробітників ТОВ «Оберіг».

Залучення персоналу – традиційно один з найскладніших моментів у процесі становлення системи. Методів залучення два: інформування та навчання. Обидва вимагають постійної уваги, а інформуванню в стандарті відведений окремий підрозділ. Систематичне навчання не означає постійних великих витрат на залучення зовнішніх тренерів. Значно ефективніше внутрішнє навчання, яке проводиться силами співробітників ТОВ «Оберіг», що передбачено стандартом.

Залучення персоналу починається з організації служби по координації діяльності, пов'язаної з реалізацією проекту по розробці СМЯ. Таку службу рекомендується створювати відразу після ухвалення рішення про початок робіт. До неї доцільно включити авторитетних співробітників, які стануть провайдером принципів СМЯ в колективі ТОВ «Оберіг», візьмуть на себе основну частину роботи по інформуванню і будуть внутрішніми тренерами.

На першому етапі слід провести зовнішнє навчання. При сертифікуючих органах, як правило, існують навчальні центри, які пропонують різні програми семінарів. Запорукою успішного впровадження СМЯ ТОВ «Оберіг» є навчання не тільки співробітників служби якості, але і топ-менеджерів, яким в системі відведена провідна роль [23].

Впровадження СМЯ в ТОВ «Оберіг» – складний і тривалий проект (терміном до 1,5-2 роки), і практика показує, що на етапах впровадження та початкового функціонування система неминуче сприймається співробітниками як додаткове навантаження і приводить до опору, подолати який допоможе програма впровадження СМЯ, котра повинна включати: опис етапів впровадження, список відповідальних за кожен етап проекту, процедуру оцінки впровадження СМЯ.

Проте, основним чинником успіху в справі залучення персоналу є наполегливість і неухильне слідування вибраному курсу. Споживач відіграє важливу роль при визначенні вхідних вимог. Моніторинг задоволеності

споживача вимагає оцінки інформації, що стосується думки споживача про виконання ТОВ «Оберіг» його вимог. Крім того, до будь-якого процесу може бути застосований метод «планувати – виконувати – перевіряти – діяти» (Plan-Do-Check-Act, PDCA) [58].

На даному етапі слід виділити процеси, які складатимуть основу СМЯ в ТОВ «Оберіг». До звичних бізнес-процесів в обов'язковому порядку додадуться і специфічні процеси СМЯ, такі як аналіз з боку керівництва, внутрішні аудити. Всі процеси необхідно об'єднати в схему, яка повинна наочно відображати взаємозв'язки окремих процесів системи, їх поєднання і взаємодію. Стандарт дозволяє розповсюдити систему тільки на частину процесів. Такий підхід є найбільш адекватним, оскільки дає можливість сфокусувати зусилля й отримати компактну працездатну систему. З її допомогою, наприклад, можна включити тільки критичні, важливі процеси або тільки ті процеси, над якими потрібно працювати.

На даному етапі кількість процесів має бути максимум 4-5. Для кожного процесу необхідно встановити критерії результативності (показники).

Наступний етап – це написання документів в ТОВ «Оберіг». На цьому етапі формуються нормативні документи, регламенти та процедури, що забезпечують роботу системи менеджменту якості.

На основі Політики в сфері якості готується документ під назвою «Керівництво за якістю». Він містить основні положення, що регламентують діяльність в рамках СМЯ: розмежування зон відповідальності, вимоги до служби якості, опис процедур забезпечення якості, порядок ведення документообігу СМЯ, опис процедури розгляду скарг і так далі.

Написанню цього документа слід приділити підвищену увагу, особливо перекладу термінології СМЯ зрозумілою і прийнятною мовою в ТОВ «Оберіг». Ця робота буде дуже корисна для розуміння системи співробітниками ТОВ «Оберіг».

Наступний рівень документів називається «Загальносистемні документовані процедури». Відповідно до стандарту ISO слід здійснювати 6 процедур [26-28]:

- управління документами;

- управління даними (записами);

- управління аудитом СМЯ;

- управління продукцією, яка не відповідає стандартам (процес виявлення браку і порядок його утилізації);

- управління заходами, що коректують невідповідності;

- управління заходами, що попереджають появу невідповідностей.

Документи наступного рівня описують правила ефективного планування та реалізації процесів і управління ними. До таких документів відносяться робочі методики, посадові інструкції працівників, технологічні карти процесів.

Підставою «піраміди» документів є дані, підтверджуючі, що вимоги, СМЯ, що пред'являються, реалізуються на практиці (звіти про виконану роботу, запис в журналах операцій, тобто документальна основа щоденної роботи співробітників ТОВ «Оберіг»). На даному етапі можна ефективно провести систематизацію архіву внутрішніх документів і впровадити на підприємстві систему електронного документообігу.

Після розробки всіх нормативних документів починається дослідна експлуатація системи менеджменту якості ТОВ «Оберіг». На цьому етапі необхідно впровадити всі нові документи та процедури. Впровадження можна проводити поступово. Після 2-3 місяців роботи поверніться до документації і проведіть необхідні уточнення. Як правило, реальність виявляється набагато простішою за припущення та проекти.

Дослідна експлуатація супроводжується проведенням внутрішнього аудиту, спеціальних процедур по перевірці роботи СМЯ ТОВ «Оберіг». У випадку, якщо на підприємстві існує служба внутрішнього контролю, логічно

її підключити і до аудитів СМЯ. Для ефективної роботи слід підготувати внутрішніх аудиторів на спеціальних семінарах і тренінгах.

В ході внутрішнього аудиту виявляються невідповідності між поточною роботою і вимогами стандарту. Ці відхилення необхідно фіксувати. Потім за підсумками аудиту проводиться коректування роботи співробітників ТОВ «Оберіг», а також нормативної документації. Результати аудиту, записи, що стосуються функціонування процесів і відповідності продукції, результати зворотного зв'язку з клієнтами є вхідною інформацією для аналізу СМЯ з боку керівництва, в процесі якого оцінюються можливість поліпшення і необхідність внесення змін в систему менеджменту якості ТОВ «Оберіг», включаючи політику і цілі в сфері якості [69].

Якщо в результаті аналізу з боку керівництва зроблений висновок про придатність, адекватність і результативність системи, можна запрошувати зовнішніх аудиторів і проводити сертифікацію системи.

Для того, щоб сертифікувати СМЯ ТОВ «Оберіг», необхідно подати заяву в сертифікаційний орган. Сертифікація проходить в два етапи. На першому етапі аудитори проводять експертизу основних документів Системи менеджменту якості (Політика в сфері якості, Керівництво з якості), схеми організаційної структури компанії, документованих процедур й інших розроблених документів СМЯ.

За експертизою слідує другий етап – сертифікаційний аудит. Сертифікаційний аудит проводиться безпосередньо в ТОВ «Оберіг». В ході його аудитори зустрічаються з керівниками товариства, службою якості, керівниками підрозділів і рядовими співробітниками з метою перевірки ступеня впровадження СМЯ, обізнаності персоналу і застосування процесного підходу.

В процесі аудиту фіксуються відхилення від стандарту (невідповідності). Якщо всі істотні невідповідності усунені, підприємству видається сертифікат. Далі проходять наглядові аудити, які проводяться

сертифікуючим органом протягом наступних 3 років. Періодичність проведення наглядових аудитів не може бути рідше 1 разу на рік.

На цьому етапі тільки починається справжня інтеграція СМЯ в загальну систему управління ТОВ «Оберіг».

На початковому етапі ефективність системи менеджменту якості україн невисока: ресурси, що витрачаються на функціонування системи та забезпечення її результативності (стандарт вимагає саме результативності системи). Для того, щоб перейти від результативності до ефективності, тобто йти по шляху постійних поліпшень, виконуючи, мабуть, головну вимогу стандарту, необхідно послідовно вирішити низку завдань:

узгодження бізнес-мети з цілями СМЯ. Для отримання ефекту від впровадження СМЯ бізнес- мета повинна стати цілями по якості;

впровадження тотального процесного підходу. Часто процесний підхід в управлінні залишається тільки на папері, що викликане складністю його впровадження. Впровадження процесного підходу може зажадати структурних змін, що пов'язане з додатковими труднощами;

побудова логічно вивіреної системи записів (звітів про функціонування), яка служитиме основою (фактами) для ухвалення управлінських рішень;

забезпечення об'єктивного зворотного зв'язку з клієнтами.

Впровадження СМЯ в ТОВ «Оберіг» – є складним проектом для будь-якого підприємства, для успішної реалізації якого необхідне точне знання та дотримання всіх закономірностей і документації.

У проекті такого масштабу є певні складнощі:

неприйняття окремими співробітниками та керівниками стратегічного рішення про створення системи;

організаційна структура, функціональне управління;

внутрішні бар'єри між підрозділами, відсутність розуміння загальних цілей організації, розрив довіри між різними рівнями персоналу;

дисбаланс відповідальності і повноважень;

низький рівень культури виробництва;
відсутність чітко сформульованого бачення, місії, загальної ідеології, філософії, принципів розвитку для всієї компанії;
процеси не описані, не визначені ключові процеси, не визначені і не вимірюються кількісні і якісні критерії;
відсутність системи вимірювання задоволеності споживачів і маркетингу.

Подолати ці складнощі допоможе ISO – реальний інструмент підвищення ефективності діяльності, який виводить підприємство на принципово новий рівень розвитку.

Впровадження системи менеджменту якості в ТОВ «Оберіг» дозволить [71]:

почати процес формування корпоративної культури, заснованої на принципах управління якістю;

привести діяльність підприємства у відповідність з чинним українським законодавством, стандартами та рекомендаціями міжнародних організацій;

диференціювати послуги, що надаються, на основі якості, тобто відповідності вимогам споживачів, і тим самим створити передумови збільшення частки ринку організації;

підвищити рентабельність підприємства шляхом зниження виробничих витрат, що досягається за рахунок підвищення рівня відповідності послуги вимогам споживачів, розробки процедур здійснення діяльності на основі вибраного стандарту, вдосконалення управління процесами, залучення всього персоналу до процесу контролю й забезпечення якості;

підсилити репутацію підприємства, яке відповідає світовим стандартам якості підприємства і прагне до постійного підвищення рівня задоволеності споживачів.

Вирішення наведених проблем потребує об'єднання зусиль персоналу ТОВ «Оберіг» у сфері якості з метою вироблення стратегії спільних дій для

розвитку ринку послуг у сфері якості, створення висококваліфікованого фахівця з управління якістю, який буде відповідати сучасним потребам.

Етапи проведення аудиту системи менеджменту якості ТОВ «Оберіг» досліджено на наступному етапі виконання завдань дипломної магістерської роботи.

3.2. Технологія проведення внутрішніх аудитів системи менеджменту якості ТОВ «Оберіг»

Система менеджменту якості повинна періодично проходити процедуру внутрішнього аудиту, який виступає одним із інструментів моніторингу, аналізу і поліпшення функціонування системи менеджменту якості. Внутрішній аудит виступає невід'ємним і важливим елементом управлінського контролю в ТОВ «Оберіг».

Внутрішній аудит в ТОВ «Оберіг» може бути плановим та позаплановим. Плановий аудит проводиться відповідно до річного плану, що затверджується директором. Періодичність аудитів підрозділів ТОВ «Оберіг» визначається з урахуванням вагомості процесів, що здійснюються цим структурним підрозділом та результатами попередніх аудитів.

Підрозділи, що забезпечують основні процеси, перевіряють не рідше 1 разу на рік. Позапланові аудити можуть проводитися в разі [39]:

- зміни організаційної структури;
- наявності порушень (відхилень, невідповідностей), які суттєво впливають на результати діяльності;
- наявності претензій від замовників;
- запровадження нових стандартів;
- підготовки системи управління якістю до аудиту під час її сертифікації та періодичних технічних наглядів тощо.

Позапланові перевірки ініціюються директором ТОВ «Оберіг».

Підготовка до внутрішнього аудиту в ТОВ «Оберіг». Для організації проведення аудиту визначається керівник групи аудиторів.

Керівник групи:

складає графік (план) та програму проведення аудиту;

погоджує зі структурними підрозділами, що перевіряються, дати та час перевірки, присутність гідів та спостерігачів, перелік документів, що перевіряються;

збирає інформацію про структурні підрозділи, що перевіряються;

проводить попередній аналіз документації структурного підрозділу;

готує робочі документи, аркуші самооцінки, схема вибіркової перевірки тощо;

визначає склад групи аудиторів, технічних експертів, робочі завдання для кожного члена групи;

проводить попередній інструктаж аудиторів та технічних експертів.

Програма аудиту містить інформацію про цілі аудиту, обсяг, тип, тривалість, ділянки аудиту, склад групи аудиту, порядок дій комісії та розподіл обов'язків учасників аудиту.

Цілі аудиту визначаються на основі: пріоритетів керівництва, характеристик процесів діяльності, вимог системи управління, потреб і очікувань зацікавлених сторін, рівня дієвості об'єкту аудиту, результатів попередніх аудитів та узгоджуються з Політикою у сфері якості, цілями у сфері якості системи управління, завданнями ТОВ «Оберіг».

При складанні програми враховуються: тривалість кожного аудиту і кількість аудиторів; кількість, важливість, складність робіт, аудит яких проводиться; висновки попередніх внутрішніх або зовнішніх аудитів; значні зміни в об'єкті аудиту чи в його діяльності; ризики, що можуть вплинути на виконання програми аудиту; наявні ресурси, для здійснення аудиту.

Склад групи аудиторів залежить від складності та обсягів аудиту, вибраних методів, компетентності осіб, що до нього залучені.

До складу групи аудиторів за необхідності, можуть бути включені технічні експерти. Технічні експерти мають виконувати роботу під керівництвом аудитора, але не повинні діяти як аудитори.

Керівник групи відповідає за:

- своєчасне виконання програми аудиту;
- подання контрольних аркушів, аркушів невідповідності і звітів аудиторами;
- своєчасне оформлення та подання звіту про результати аудиту до керівництва;
- моніторинг та аналіз роботи аудиторів;
- аналіз результатів аудиту та виявлених під час аудиту тенденцій;
- запровадження корегувальних дій під час аудиту (у разі необхідності);
- подання пропозицій щодо покращення програми аудиту, контрольних аркушів аудиту.

Здійснення аудиторської діяльності в ТОВ «Оберіг».

Аудиторська діяльність може включати в себе такі дії [57]:

- проведення попередньої наради за участю представника структурного підрозділу, що перевіряється;
- аналізування документів під час проведення аудиту;
- отримання інформації під час спілкування або анкетування у структурному підрозділі;
- спостереження за процесом роботи, станом робочих місць;
- аналіз результатів перевірки та заповнення документації (контрольних аркушів, аркуш невідповідності);
- погодження з керівником підрозділу коригувальних (попереджувальних) дій.

Послідовність та перелік дій під час аудиту можуть змінюватися залежно від обставин.

Попередня нарада проводиться за участю керівництва підрозділу, що перевіряється, з метою: пояснення цілей аудиту; представлення групи

аудиторів, технічних експертів; пояснення методів аудиту; інформування про план та програму аудиту; призначення супроводжувачів осіб (гідів) з боку підрозділу, що перевіряється.

Групу аудиторів під час проведення аудиту можуть супроводжувати гідів та спостерігачі, які не повинні впливати на проведення аудиту та втручатися в його перебіг.

Аналізування документів під час проведення аудиту передбачає визначення відповідності задокументованої інформації критеріям аудиту.

Результати аудиту оцінюються таким чином: «0» – певний критерій відсутній; «1» – документ або процес не відповідає встановленим вимогам; «2» – документ або процес не повною мірою відповідає встановленим вимогам, невідповідність має не системний характер; «3» – повністю виконано та відповідають встановленим вимогам.

У коментарях необхідно зазначати прізвище особи, яку перевіряють, позитивні факти та недоліки СМЯ, посилання на відповідний документ (наказ, програму, протокол тощо), описати виявлені невідповідності. У разі виявлення значних (або системних) невідповідностей вимогам стандартів або документів СМЯ аудитор заповнює Аркуш невідповідності.

Коригувальні дії визначаються керівником структурного підрозділу ТОВ «Оберіг», що перевіряється, і повинні включати дії щодо виправлення самого факту невідповідності та причин його виникнення, дієвість коригувальних дій погоджується з аудитором. Якщо аудитору і керівнику структурного підрозділу не вдалося дійти спільної думки щодо проведення коригувальних дій, то про це повідомляють представника керівництва з якості, а остаточне рішення приймається директором.

Аркуш невідповідності складається у двох примірниках. Один залишається в аудитора, другий віддається керівнику структурного підрозділу, де виявлено невідповідність. Оформлені Контрольні аркуші, аркуш невідповідності, звіт про аудит аудитори у встановлені терміни передають до підрозділу управління якістю.

Звіт про аудит може включати рекомендації щодо поліпшення СМЯ чи подальшої аудиторської діяльності. У разі необхідності може здійснюватися повторна перевірка структурних підрозділів, з метою встановлення фактів усунення невідповідностей. Якщо коригувальні дії не принесли необхідного результату, то процес їх розробки та реалізації на практиці повторюється.

Для обговорення результатів проведення аудитів, виявлених невідповідностей та причин їх виникнення, визначених коригувальних дій і термінів їх виконання проводиться заключна нарада, на якій присутні керівник групи аудиторів, аудитори, технічні експерти та керівники структурних підрозділів ТОВ «Оберіг», що перевірялися.

Завершення внутрішнього аудиту в ТОВ «Оберіг».

За результатами проведеного внутрішнього аудиту керівник групи складає Звіт про результати проведення внутрішнього аудиту системи управління якістю, що містить висновки щодо результатів оцінки виконання вимог системи управління якістю у певній сфері діяльності ТОВ «Оберіг».

У звіті також фіксується кількість виявлених невідповідностей, причини їх виникнення й коротка характеристика та зазначаються необхідні коригувальні дії. Крім того, вказується, чи потрібен повторний аудит. Невідповідності, що були усунуті та погоджені з аудиторами (до початку заключної наради) реєструються лише в Контрольних аркушах для аналізу причин невідповідностей.

Підготовлений звіт погоджується з групою аудиторів, розсилається всім зацікавленим підрозділам та передається представнику керівництва з якості ТОВ «Оберіг» для подальшого аналізу. Документи аудиту зберігаються в підрозділі управління якістю протягом трьох років, після чого знищуються.

Для проведення внутрішніх аудитів наказом директора ТОВ «Оберіг» створюється робоча група. До складу робочої групи залучаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. До проведення внутрішніх аудитів можуть залучатися зовнішні консультанти чи аудитори із сертифікації СМЯ.

Працівники, які залучаються до проведення внутрішніх перевірок, повинні [60]:

- бути кваліфікованими та досвідченими;

- знати вимоги нормативних документів до елементів системи управління якістю, що перевіряються;

- мати здібність до аналізу спостережень і оцінювання фактичних даних;

- бути об'єктивними, неупередженими й тактовними.

Працівники, які залучаються до проведення внутрішніх аудитів, не повинні бути підпорядковані керівникам ТОВ «Оберіг», безпосередньо відповідальним за той вид діяльності, що перевіряється.

Голова робочої групи розподіляє обов'язки з перевірки конкретних елементів СМЯ між членами комісії, інформує керівників підрозділу, які підлягають перевірці, про план перевірки за тиждень до її початку.

Допускається перенесення терміну проведення внутрішнього аудиту за взаємним погодженням керівника структурного підрозділу ТОВ «Оберіг», голови робочої групи та/або представника керівництва з якості, але не більше, ніж на один місяць, про що робиться помітка у плані-графіку.

Коригувальні та запобіжні дії в ТОВ «Оберіг».

Коригувальні дії вживають для постійного поліпшення результативності СУЯ ТОВ «Оберіг» і містять у собі:

- аналіз невідповідностей;

- встановлення причин невідповідностей;

- оцінювання необхідності дій, що проводяться, щоб уникнути повторення невідповідностей;

- визначення й здійснення необхідних дій;

- здійснення записів результатів розпочатих дій;

- аналіз розпочатих коригувальних дій.

Коригувальні дії мають бути розроблені, погоджені й реалізовані в ТОВ «Оберіг» в таких випадках [35]:

за пропозиціями працівників при виявленні невідповідностей під час виконання працівниками своїх службових обов'язків, що приводить до прямого або непрямого впливу на «випуск невідповідної продукції»;

за результатами проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів;

за результатами перевірок нормативної документації;

за інформацією із претензій і рекламаций, що надійшли від споживачів;

за результатами нарад вищого керівництва.

Коригувальні дії розробляються із зазначенням термінів виконання й відповідальних виконавців.

Інформація про невідповідності (у вигляді звітів, службових записок, протоколів аудиту, рекламаций тощо) надходить від безпосередніх виконавців або підрозділів, що контролюють процеси забезпечення якості діяльності, до відповідного представника керівництва з якості ТОВ «Оберіг».

Аналіз причин виникнення невідповідностей полягає у вивченні факторів, які могли привести до невідповідності, у пошуках і виробленні методів і способів усунення причин допущених відхилень.

Для встановлення причин може залучатися фахівець або група фахівців з відповідного напрямку. При аналізі можуть бути встановлені такі причини:

недостатня кваліфікація фахівців;

неякісно розроблена документація або її відсутність;

незнання виконуваних процесів, норм, стандартів тощо;

недостатній контроль над виконанням процесів;

неякісне постачання матеріалів або комплектуючих;

недостатність забезпечення ресурсами та ін.

При встановленні причин і можливості усунення невідповідності без залучення додаткових витрат, усунення роблять на місці за вказівкою керівника структурного підрозділу ТОВ «Оберіг».

Порядок виконання коригувальних дій в ТОВ «Оберіг».

Результати аналізу причин допущених невідповідностей, а також заходів щодо усунення допущених невідповідностей оформляються у вигляді

Аркуша невідповідності. Коригувальні дії погоджують із представником керівництва з якості. Після заповнення й узгодження копію Аркуша невідповідності передають структурному підрозділу-виконавцю, оригінал зберігається в підрозділі управління якістю для контролю строків виконання дії.

Усі заплановані дії мають бути виконані в зазначений термін і в повному обсязі. Виконавці в усній формі доповідають про виконання своєму безпосередньому керівникові, а він ставить дату фактичного виконання в Аркуші невідповідності. Керівник структурного підрозділу в щорічному звіті наводить дані про результати коригувальних дій, про невиконання запланованих дій і пропозиції із впровадження запобіжних дій.

До звіту можуть додаватися протоколи й записи, що свідчать про виконання призначених дій або рішень, прийнятих у терміновому порядку для реалізації коригувальних дій. Після одержання звіту підрозділ управління якістю проводить аналіз результативності й ефективності проведених заходів.

Результативність коригувальних дій оцінюється позитивно у разі відсутності повторного виникнення невідповідностей. Якщо очікуваний результат не був досягнутий, необхідно провести розробку додаткових коригувальних дій і повторити описані вище дії. Можливо, необхідно призначити проведення позачергового внутрішнього аудиту (що необхідно зазначити у звіті).

Запобіжні дії повинні відповідати можливим наслідкам потенційних проблем та ризиків в ТОВ «Оберіг».

Запобіжні дії вживають для поліпшення діючого процесу, попереджаючи виникнення ризиків, невідповідності або для планових змін при впровадженні нового процесу або продукції.

Для розробки запобіжних дій в ТОВ «Оберіг» необхідно:

встановити ненадійні й потенційно небезпечні процеси в діяльності;

провести перевірку й дослідження цих процесів;

виявити причини виникнення потенційних ризиків і невідповідностей;

розробити, затвердити й реалізувати заходи, які зможуть усунути ці причини або знизити ймовірність їх виникнення.

Керівники структурних підрозділів ТОВ «Оберіг» аналізують інформацію про можливості виникнення потенційних невідповідностей, ризиків і їхніх причин та планують заходи щодо їх усунення.

Джерела інформації для здійснення аналізу потенційних невідповідностей та ризиків: результати внутрішніх аудитів; результати аналізу СМЯ із боку керівництва; зворотний зв'язок від споживачів; результати проведення коригувальних дій; результати оцінки постачальників; результати маркетингових досліджень; результати зовнішніх перевірок; пропозиції, що надходять від працівників.

Результати аналізу потенційних невідповідностей та ризиків розглядаються на нарадах, приймаються рішення щодо необхідності запровадження запобіжних дій. Запобіжні дії/заходи включаються в річні плани структурних підрозділів ТОВ «Оберіг».

У разі необхідності можуть розроблятися окремо документи (програми, плани) з реалізації запобіжних заходів. Планом запобіжних дій може вважатися документ, що містить у собі перелік заходів, заплановані терміни їхнього здійснення й відповідальних осіб за виконання заходів і дотримання термінів, а також ряд додаткової інформації. Такий план запобіжних дій погоджується з керівниками підрозділів-виконавців та затверджується директором ТОВ «Оберіг». Керівник структурного підрозділу в щорічному звіті наводить дані про здійснені запобіжні дії та в усній формі доповідає про результати на засіданнях, підтверджуючи виконану роботу протоколами (записами), що свідчать про виконання запланованих заходів. Аналіз результатів вжитих заходів проводить директор ТОВ «Оберіг».

Результат вважається позитивним, якщо усунуто причину потенційної невідповідності. Якщо причину потенційної невідповідності не усунуто, і виникає небезпека виникнення потенційних невідповідностей, ухвалюють рішення щодо розробки і впровадження додаткових запобіжних дій.

Загалом аудит – це процес одержання доказів, порівняння їх із критеріями аудиту та розробки об’єктивних висновків.

Об’єктивність у контексті аудиту – це найбільш глибоке, ретельне вивчення предмета, що збільшує ступінь знань про цей предмет. Для цього використовують надійні, максимально об’єктивні методи дослідження процесу. Основним способом підвищення об’єктивності інформації під час будь-якого аудиту є збільшення повноти свідчень та отримання достовірних даних.

Процес аудиту поділяють на етапи, які використовують у певній послідовності та відповідно до програми перевірки. Здійснення внутрішнього аудиту має циклічний характер, оскільки після реалізації корегуючи дій виникає типове завдання щодо оцінювання їх результативності та на цій підставі планування подальших аудитів.

Для діагностичного аудиту закономірне виділення такого окремого етапу, як аналіз причин. Цикл ВБАУК (визначення – вимірювання – аналіз – удосконалення – контроль) методології «Шість сигм» – це той самий цикл PDC(S)A, але тут етап виконання (Do) замінений на вимірювання, а після аналізу перед перевіркою додано етап поліпшення [15].

Підхід, який ґрунтується на циклі ВБАУК методології «Шість сигм», встановлює повний цикл поліпшення процесів та водночас є інструментом оцінювання. Суттєвою перевагою цього підходу є те, що він пропонує чітку та послідовну методику щодо зменшення мінливості процесів шляхом застосування статистичних методів для аналізу причин відхилень у процесах та має необхідну організаційну форму його здійснення.

Тому порівнюємо загальні етапи внутрішнього аудиту за циклом PDC(S)A, відповідно до вимог стандартів, та етапи циклу ВБАУК методології «Шість сигм» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз етапів циклу ВБАУК та етапів процесно-орієнтованого аудиту для діагностичного оцінювання, побудованого за циклом PDC(S)A [систематизовано за 11, 47, 59, 62, 68]

№ з/п	Етапи циклу ВБАУК методології «Шість сигм» [15]	Етапи процесно-орієнтованого аудиту за циклом PDC(S)A [16]
1	2	3
1.	<p>Визначення Мета етапу – визначення цілей і обсягу проекту, одержання вихідної інформації щодо процесу та його споживачів. Дія – розробляється програма; визначається думка споживача; забезпечується активна участь у проекті осіб, відповідальних за розглядуваний процес; формулюється в загальному вигляді суть невідповідностей у процесі та визначаються ті її складові, що важливі з точки зору задоволення потреб споживачів</p>	<p>Планування аудиту Мета етапу – визначення цілей і обсягу перевірки, одержання загальної та вихідної інформації щодо процесу СУА. Дія – розробляється програма перевірки; вивчаються результати попередніх аудитів</p>
2.	<p>Вимірювання Мета етапу – збирання вихідних даних процесу для зосередження зусиль на його вдосконаленні за допомогою збирання інформації, яка дозволить ідентифікувати потребу в КД. Дія – докладно вивчаються невідповідності в процесі: що конкретно, коли і де відбувається. Для уточнення уявлень про функціонування процесу складають його структурну схему</p>	<p>Проведення аудиту Мета етапу – збирання даних процесу для зосередження зусиль на його вдосконаленні за допомогою збору інформації, яка дозволить ідентифікувати потребу в КД. Дія – процес вивчається більш детально, починаючи із планування, ретельно перевіряються всі записи щодо процесу, збираються докази</p>
3.	<p>Аналіз Мета етапу – виявлення головних причин невідповідностей та підтвердження їх даними для прийняття рішень щодо їх усунення. Дія – формулюється конкретна проблема з якості; досліджується й оцінюється поточний стан процесу з метою виявлення джерел варіацій і його основних параметрів, які пов'язані з його ключовими характеристиками якості, що забезпечує отримання його оптимальних вихідних характеристик; здійснюються кількісний аналіз та побудова статистичної моделі процесу, згідно з чим узгоджуються цілі його вдосконалення. Усі рішення приймаються відповідальними за проект і за участю осіб, відповідальних за процес</p>	<p>Аналіз Мета етапу – виявлення головних причин невідповідностей та підтвердження їх даними для прийняття рішень щодо їх усунення. Дія – аналізується вся інформація щодо процесу згідно із критеріями аудиту; визначають невідповідності у процесі; у результаті розгляду всіх даних аудиту з урахуванням його цілей готується висновок аудиту. Встановлення причин невідповідностей та рішення щодо розроблення КД для вдосконалення процесу приймаються безпосередньо відповідальними за процес</p>
<i>Продовження табл. 3.1</i>		
1	2	3
4.	Удосконалення	Удосконалення

	<p>Мета етапу – розробка, апробація та впровадження рішень, що стосуються головних причин невідповідностей, а також використання даних для оцінювання рішень.</p> <p>Дія – розробляються та впроваджуються рішення, які спрямовані на усунення основних причин невідповідностей, визначених на етапі аналізу. Усі дії виконуються в рамках проекту поліпшення відповідальними за проект і за участю осіб, відповідальних за процес</p>	<p>Мета етапу – розробка та впровадження рішень, що стосуються головних причин невідповідностей.</p> <p>Дія – розробляються та впроваджуються рішення, які спрямовані на усунення основних причин невідповідностей, визначених на етапі аналізу. Усі дії виконуються відповідальними за процес</p>
5.	<p>Контроль</p> <p>Мета етапу – оцінювання та моніторинг результатів попередніх етапів.</p> <p>Дія – контроль виконання та перевірка результативності корегуючих дій. Усі дії виконуються в рамках проекту поліпшення відповідальними за проект і за участю осіб, відповідальних за процес</p>	<p>Контроль</p> <p>Мета етапу – оцінювання та моніторинг результатів попередніх етапів.</p> <p>Дія – контроль виконання та перевірка результативності корегуючих дій. Усі дії виконуються в рамках процесу аудиту та за участю осіб, відповідальних за процес</p>

Порівняльний аналіз загальних етапів обох циклів (див. табл. 3.1) показав, що вони аналогічні. Зокрема, вони досліджують один об'єкт – процеси, використовуючи при цьому загальні цілі, схожі дії та їх послідовність й однакові джерела інформації щодо процесів.

Отже, найперспективнішою основою здійснення внутрішнього аудиту для діагностичного оцінювання, що застосовує статистичні методи та необхідну організаційну форму його здійснення, є цикл ВВАУК методології «Шість сигм».

Внутрішній аудит якості ТОВ «Оберіг» орієнтується на виявлення причини виникнення невідповідностей в системі якості, процесах чи продуктах (послугах) організації. Звідси виникає і основна мета аудиту в ТОВ «Оберіг» - зібрати об'єктивні докази, які дозволять виявити невідповідності у процесах, продуктах (послугах) чи системі якості.

Роль внутрішніх перевірок є особливо великою на початкових етапах впровадження СМЯ. Основним результатом проведеного аудиту якості має бути набір можливостей поліпшення роботи ТОВ «Оберіг». Тому важливе значення мають об'єктивні докази, які аудитори виявляють у ході проведення перевірки. Отримати такі докази можливо лише в тому випадку, коли критерії

аудиту і правила оцінки невідповідностей є чіткими і не припускають різного тлумачення.

Вирішення завдань менеджменту якості потребує удосконалення управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг», що є наступним завданням дипломної магістерської роботи.

3.3. Управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг»

У сучасних умовах управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» – найважливіше завдання, яке керівники підприємства змушені вирішувати щодня. Пов'язано це з тим, що будь-яка організація функціонує в умовах невизначеності та прагне максимізувати прибуток в умовах постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Управління ризиком полягає у використанні різноманітних заходів, що дають можливість прогнозувати виникнення і настання ризикових подій і використання методів, спрямованих на зниження наслідків ризиків [77]. У системі менеджменту якості застосовують різноманітні технології управління ризиками, але всі вони спрямовані на цільовий пошук та організацію заходів зі зниження ступеня ризику, з мистецтва отримання позитивного результату в ринковому середовищі, що постійно змінюється.

З розширенням зони ризикових ситуацій, характерної для ринкової економіки, переважно в умовах нестабільності та орієнтиру на якість, технології стають об'єктивно необхідними і значущими елементами управління, важливою передумовою ділового успіху організації [74-77].

До основних технологічних особливостей управління ризиками в СМЯ ТОВ «Оберіг» слід віднести:

управління ризиками в системі менеджменту якості підприємства – це процес, що дозволяє прогнозувати виникнення ризикових подій і розробляти заходи щодо зниження їх негативних наслідків;

засоби зниження ризику в системі менеджменту якості: уникнення ризику, утримання ризику, передача і зниження ступеня його впливу;

переважні причини неефективного управління ризиками в системі менеджменту якості – відсутність комбінованих інструментів зменшення ризикових ситуацій і чітких підстав цих процесів;

процедуру управління ризиками в системі менеджменту якості підприємства, що містить у собі такі етапи: виявлення ризику та постановку мети, аналіз та оцінка ризику, управління ризиком.

Основні методи зниження ризиків у системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» [16]:

Уникнення ризику – означає просте ухилення від заходу, пов'язаного з ризиками, але уникнення ризику найчастіше означає відмову від прибутку;

Утримання ризику – означає що керівник повністю відповідає за ризик і в разі виникнення збитків розраховує їх покрити за рахунок власних коштів;

Передача ризику – керівник делегує відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії;

Зниження ступеня впливу ризику – диверсифікація в ризик-менеджменті якості являє собою процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не пов'язані між собою, з метою зниження ступеня ризику і втрат доходів.

Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня фінансового ризику.

Диверсифікація передбачає:

Придбання додаткової інформації про вибір і результати. За наявності повної й точної інформації організація менше ризикує своїми коштами і має можливість зробити більш точний прогноз, тим самим знизити існуючий ризик і підвищити якість продукції;

Лімітування ризику в СМЯ – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат. Наприклад, система нормативів, що забезпечують лімітування ризиків, може включати граничний розмір позикових коштів; максимальний

розмір кредиту наданого одному покупцеві; оптимальний рівень якості продукції тощо;

Самострахування, стосовно менеджменту якості, означає, що керівник не купує страховку в страховій компанії, він економить на витратах капіталу зі страхування, а ці кошти використовує на заходи зі самострахування [46].

Сутність страхування ризику в системі менеджменту якості виражається в тому, що керівник готовий відмовитися від частини своїх доходів, щоб уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зниження ступеня ризику до нуля, розраховуючи на покриття збитків, у разі настання страхового випадку, страховою компанією.

Враховуючи, що кожен метод має певні переваги і недоліки, для ефективного управління ризиками в системі менеджменту якості підприємства потрібно користуватися комбінованими інструментами зменшення ризикових ситуацій.

Для ефективного управління ризиками ТОВ «Оберіг» потрібна реалізація таких завдань [74]:

- збір, аналіз, обробка інформації про політичний, економічний, соціальний стан у країні та про перспективи його зміни розробка алгоритмів управління ризиками;

- побудова системи видів ризиків з урахуванням специфіки підприємства установа ієрархічної системи правил (критеріїв) вибору ризикового рішення;

- визначення необхідних засобів і прийомів щодо зниження наслідків ризику до прийнятного рівня;

- розробка програм управління ризиком, аналіз і контроль отриманих результатів;

- формування системи показників і розробка їх розрахункових моделей для оцінки ступеня ризику залежно від обсягу та достовірності існуючої інформації;

- організація та ведення статистичної та оперативної звітності.

Для кожного методу управління ризиками необхідно визначити власний набір рекомендованих правил і обмежень для прийняття ефективного рішення в ТОВ «Оберіг».

Основними принципами реалізації технології ризик-менеджменту в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» є такі: не ризикувати більше величини розміру власного капіталу підприємства; не забувати про погрози і негативні наслідки ризику; не ризикувати всім заради досягнення малого.

Технологія управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» ґрунтується на уявленні цієї технології як виду діяльності менеджера, що передбачає структурування процесу управління ризиком.

Управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» повинно складатися з таких етапів [16-17, 46, 55, 74-77].

1. Постановка цілі у сфері якості.

Метою для підприємства може бути збереження повністю або частково своїх ресурсів або отримання очікуваного доходу в повному обсязі при прийнятному рівні ризику. Мета представляє модель майбутнього результату діяльності та пропонує вибір конкретної сукупності ресурсів і способів (методів), а також їх використання для одержання необхідного результату за умови чинників ризику (ризикової ситуації).

2. Аналіз та оцінка ризику системи менеджменту якості.

Другий етап управління ризиком включає такі фази: виявлення, ідентифікацію, вибір показників і оцінку ризику, аналіз отриманих варіантів для прийняття рішення. Підставою виявлення факторів ризику є особливості та специфіка передбачуваної діяльності. Оскільки неможливо отримати повну і достовірну інформацію про фактори ризику, що оточують підприємство, бажано, принаймні, мати перелік відомих факторів ризику, знати природу причин їх виникнення. Сукупність виявлених причин ризику дозволяє побудувати систему факторів ризику стосовно конкретного виду діяльності організації. Правильна оцінка ризику дозволяє об'єктивно уявити

обсяг можливих втрат і намітити шляхи до їх запобігання або зменшення, а в разі неможливості запобігання втрат – забезпечити їхнє відшкодування.

3. Управління ризиком у процесі реалізації кожного обраного рішення у сфері якості.

Завершальною фазою управління ризиком є розробка програми дій щодо зниження ступеня і величини ризику. Програма являє собою набір керуючих впливів у вигляді антиризикових заходів і необхідних для цього обсягів та джерел фінансування, конкретних виконавців і термінів виконання. Після розробки технології управління ризиками в системі менеджменту якості потрібна її організація, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення, розгортання системи управління та забезпечення її ефективного функціонування при реалізації як окремих фаз, так і технологічного процесу в цілому.

На підставі цих рекомендацій організація ризик-менеджменту в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» має бути побудована за ієрархічним принципом, відповідно до цього процес управління ризиком здійснюється на двох рівнях: координуючому та виконавчому.

Факт необхідності управління ризиками для створення стійкої, успішної та конкурентоспроможної організації в сучасних умовах вже ні в кого не викликає сумнівів. І одним із інструментів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Оберіг», є її система менеджменту якості. При реалізації технології управління ризиками в СМЯ організації необхідно враховувати її особливості, застосовувати методи зниження ризику і дотримуватися процедури її реалізації.

Формування механізму управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» спрямовано на балансування отримання прибутку та скорочення збитків діяльності й, разом з тим, – на випуск більш якісних товарів [5–8].

Механізм управління ризиками в системі менеджменту якості компанії має бути інтегрований в загальну політику управління підприємства, його

плани і стратегію розвитку. Тільки при виконанні цієї умови його впровадження буде ефективним.

Механізм управління ризиками, що формується в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг», має включати такі етапи [16-17, 74-77]:

- оцінку рівня ефективності системи менеджменту якості;

- виявлення основних факторів ризику;

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризику;

- прийняття рішень на підставі виконаної оцінки;

- розробку заходів впливу на ризик з метою зниження ризику до прийняттого рівня;

- розробку нових методик управління ризиками в системі менеджменту якості підприємства та їх впровадження;

- контроль за їх застосуванням;

- аналіз і оцінку отриманих результатів.

Економічна доцільність управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» визначається [46, 55]:

- економічними наслідками від реалізації ризику, тобто збитками або витратами в разі настання ризикового випадку, що визначаються експертним шляхом або методом калькуляції;

- ймовірністю ризику, тобто ймовірністю настання ризикового випадку, що визначається статистичними методами або експертним шляхом;

- витратами на зниження ймовірності ризику, що визначаються методиками обліку.

Методика управління ризиками процесів СМЯ повинна бути заснована на інтеграції методів менеджменту якості та ризик-менеджменту, таких як, наприклад, SWOT-аналіз, діаграма Ісікава, матриця ймовірності та наслідків, і складатися з наступних процедур та дій:

- старт процесу управління ризиками (вибір об'єкту управління ризиками, формування групи внутрішніх експертів, збір вихідної інформації, визначення необхідних ресурсів, встановлення критеріїв ризику);

загальна оцінка ризику (ідентифікація небезпеки, аналіз ризиків, оцінка ризиків);

формування оперативного управлінського впливу на процес СМЯ (розробка конкретних економічно ефективних стратегій й планів дій щодо збільшення потенційної вигоди та скорочення потенційних витрат);

реалізація оперативного управління процесом СМЯ (регулярний моніторинг, контроль та аналіз результатів, термінів та витрат на реалізацію запланованих заходів);

визначення результативності та / або ефективності вжитих заходів (аналіз досягнення цілей в сфері управління ризиками, які були поставлені вищим керівництвом).

В ТОВ «Оберіг» доцільно впроваджувати систему методів управління ризиками (рис. 3.1).

Складання програми управління ризиками ТОВ «Оберіг» доцільно проводити за такою схемою. Спочатку визначається загальний контекст діяльності ТОВ «Оберіг», потім проводиться виявлення факторів ризиків і формулювання ризиків; далі проводиться оцінка ризиків, що складається з декількох етапів (визначення імовірності настання ризикованих подій, їх наслідків, якості управління ризиками). Далі ризики ранжуються і відбираються ті з них, для яких ТОВ «Оберіг» використовуватиме активні методи управління.



Рис. 3.1. Система методів управління ризиками в ТОВ «Оберіг» [16]

Далі розробляються методи впливу на ризики і ефективність їх застосування. Для того, щоб скласти Програму управління ризиками ТОВ «Оберіг» необхідно послідовно пройти декілька етапів. Загальна логіка її складання базується на загальновизнаному у всьому світі стандарті AS/NZS Risk Management Standard 4360:2004.

Першим етапом розробки Програми є визначення контексту ризику, куди входить визначення місії ТОВ «Оберіг», стратегічної і тактичної мети. Для виявлення і оцінки ризиків потрібно в кожному підрозділі ТОВ «Оберіг» встановити збитки та фактори, які призвели до їх появи. Результати аналізу збитків для всієї компанії заносяться в спеціальну таблицю (табл. 3.2).

На другому етапі проводиться виявлення факторів ризиків і формулювання ризиків. Фактори ризику (випадкові події, які впливають на мету ТОВ «Оберіг») знаходяться в зовнішньому середовищі (макросередовище і мікросередовище) і внутрішньому середовищі товариства. Вони розташовуються на трьох рівнях.

Таблиця 3.2

Збитки ТОВ «Оберіг» за три попередні роки (частково)

Опис збитків	Фактор ризику	Джерело (макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище)	Розмір збитків
Виробництво			
1. Витрати на переробку бракованої продукції	Порушення технології	Внутрішнє середовище	5 тис. грн.
2. ...			
Фінанси			
9. Витрати на сплату додаткових процентів за	Перевищення запланованих	Макросередовище	10 тис. грн.

коористування кредитом	темнів інфляції		
10. ...			
Збут			
25. Витрати, пов'язані із реалізацією частини товару А за зниженими цінами	Зміна уподобань споживачів	Мікросередовище	7 тис. грн.
26. ...			
Загалом			80 тис. грн.

На першому рівні знаходяться фактори ризиків, які ТОВ «Оберіг» практично не має нагоди контролювати. Вони належать до різних складових макросередовища, в якому діє товариство. Це політичні, економічні, природні, демографічні, культурні і науково-технічні чинники ризиків. На другому рівні знаходяться фактори ризиків, виникнення яких обумовлено діяльністю конкурентів, споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб, пов'язаних з ТОВ «Оберіг». На них товариство може, тією або іншою мірою, впливати. На третьому рівні знаходяться фактори ризиків, розташовані всередині організації. Вони найбільшою мірою підконтрольні ТОВ «Оберіг».

Існує багато методів, кожний з яких допомагає отримати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивих певним видам діяльності. Тому для виявлення ризиків доцільно використовувати комплекс методів. В ході виявлення факторів ризику і формулювання ризиків в ТОВ «Оберіг» можна використовувати такі методи: робочі зустрічі і інтерв'ю; мозковий штурм; анкетування; графічне зображення процесів створення вартості, включаючи визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості, а також зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на них; порівняння з іншими компаніями; обговорення з керівництвом компанії; SWOT-аналіз.

Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків доцільно використовувати спеціальну матрицю ризик-аналізу. При цьому необхідно дотримуватися наступної логіки [16-17, 46, 55, 74-77].

1. Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків які впливають на досягнення ТОВ «Оберіг» цілей в різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо. Практично це виглядає наступним чином: експерт послідовно переміщується рядками таблиці, систематично досліджуючи те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро-, та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей організації в стратегічній та функціональній (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри і т.п.) сферах. Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо.

2. Формулюються ризики. Наприклад: ризик подорожчання кредитів в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% річних (фінанси) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої появи нового конкуренту (збут). Всі виявлені ризики в підсумку заносяться в спеціальну таблицю для кожного підрозділу.

На третьому етапі проводиться оцінка ризику в ТОВ «Оберіг». Як тільки експертним шляхом виявлені фактори ризику, слід оцінити можливі наслідки цих подій; імовірність того, що вони відбудуться і якість управління цими видами ризиків. Ризик-менеджер також повинен прийняти рішення щодо того, за допомогою якої шкали оцінювати наслідки події, її імовірність та якість управління.

Для ТОВ «Оберіг» найбільш доцільним є використання трьох ступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: малосерйозні (1-3), помірні (4-6); серйозні (7-9 балів). Для імовірності події: низька імовірність (1-3); середня імовірність (4-6); висока імовірність (7-9). Для якості управління: низька якість (7-9); середня якість (4-6); висока якість (7-9).

ТОВ «Оберіг» самостійно встановлює для себе критерії серйозності наслідків та імовірності події. Наприклад, якщо ТОВ «Оберіг» може понести

збитки, співставимі із її активами, то наслідки треба оцінити як серйозні, надавши їм оцінку в діапазоні 7-9 балів. Стосовно імовірності, то в якості критерію можна взяти частоту, з якою ТОВ «Оберіг» стикається з тим чи іншим фактором ризиком. Якщо, наприклад, ще ніколи за весь період діяльності ТОВ «Оберіг» на його бізнес не впливали повені, і надалі вчені їх не прогнозують, то імовірність такої події є дуже низькою, і її оцінка буде розташована в діапазоні 1-3 балів. Що стосується якості управління, то якщо в ТОВ «Оберіг» є комплексні дієві методи впливу на той або інший вид ризику, то вважаємо, що якість управління ризиками є високою (1-3 бали). Якщо ТОВ «Оберіг» знає про ризик і застосовує окремі методи управління ним – якість ризик-менеджменту оцінюється як середня (4-6 балів). Якщо ТОВ «Оберіг» досі нічого не знало про ризик і не впливала на нього – маємо справу із низькою якістю управління ризиками (7-9 балів). У випадку із якістю управління ризиками варто використовувати обернену шкалу, високо оцінюючи низьку якість і навпаки. Це робиться для співставимості всіх трьох шкал, застосування яких в підсумку має привести до виявлення ризиків, які є найбільш загрозливими для діяльності ТОВ «Оберіг».

На четвертому етапі відбувається ранжування ризиків, їх відбір і складання карти ризиків. Для ранжування ризиків потрібно їх занести в спеціальну таблицю, яка має наступний вигляд (табл. 3.3).

Для проведення підсумкової оцінки ризику його інтегральну оцінку потрібно помножити на коефіцієнт значущості групи факторів, який розраховується за наступною методикою.

Таблиця 3.3

Оцінка та ранжування ризиків ТОВ «Оберіг» (частково)

№	Назва ризику	Інтегральна оцінка	Коефіцієнт значущості групи факторів	Підсумкова оцінка
1	2	3	4	4*5
Виробництво				
1	Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого	18	0,5	9,0

	зростання річного рівня інфляції вище 10%			
--	---	--	--	--

Експерти підсумовують всі збитки ТОВ «Оберіг» за попередні три роки. Потім визначають, відповідно, величину збитків, які були обумовлені дією макроекономічних, мікроекономічних, і внутрішньоорганізаційних чинників. Відношення кожної групи збитків до загальної суми збитків і буде значенням відповідних коефіцієнтів.

Далі з таблиці 3.3 відбирають ризики з найбільшими значеннями підсумкової оцінки. Як правило, відбирається 20-25 % ризиків з найбільшими значеннями підсумкової оцінки.

Наступним кроком є складання карти ризиків, на яку наносять порядкові номери відібраних ризиків.

На п'ятому етапі розробки програми управління ризиками розглядаються можливості використання різних методів управління ризиками для їх різних видів, і оцінюється ефективність ризик-менеджменту ТОВ «Оберіг». Як правило, ризик-менеджер, використовує наступні методи управління ризиками: уникнення ризиків чи відмова від них; прийняття ризиків на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування; передачі ризиків (відмінний від страхування).

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією ТОВ «Оберіг» щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей товариства, з іншого. Вибрані методи управління ризиками заносяться в спеціальну таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методи управління ризиками ТОВ «Оберіг» (частково)

Ризик / Можливий збиток	Методи впливу	Напрямок впливу	Кошти на реалізацію даного методу управління ризику / Коефіцієнт економічної ефективності
3. Зростання частки	Запобігання збиткам	Укласти попередній	3 000 грн.

браку внаслідок можливого невиконання планів модернізації обладнання / 25000 грн.		договір з банком про отримання кредиту на модернізацію (в разі потреби)	(підвищений відсоток за гарантування кредиту)
Всього		500 000 грн.	77 000 грн.
Коефіцієнт економічної ефективності			6,5

Для розрахунку ефективності методів управління ризиками, що використовуються, необхідно розрахувати інтегральний і часткові коефіцієнти ефективності ризик-менеджменту. Для розрахунку часткових коефіцієнтів ефективності ризик-менеджменту величина можливих збитків ділиться на обсяг коштів, які потрібні для застосування конкретного методу управління ризиками. Інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для ТОВ «Оберіг» дорівнює результату від поділу суми всіх потенційних збитків на обсяг коштів, що витрачаються для застосування всіх методів управління ризиками.

Таким чином, можна констатувати, що СМЯ ТОВ «Оберіг» вдосконалюється із впровадженням ризик-орієнтованого підходу: її процеси набувають більшої прозорості та стабільності; опанований ризик-орієнтованим мисленням персонал усвідомлене й відповідальне ставиться до виконання своїх обов'язків; підвищуються можливості та зростає задоволеність зацікавлених сторін.

Впровадження практики та механізмів управління ризиками якості в систему управління ризиками ТОВ «Оберіг» дозволить забезпечити: стабільність розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття ефективних рішень у ризикових ситуаціях, поліпшити стан справ промислових підприємств за рахунок контролю ризиків.

ВИСНОВКИ

Завдання дипломної магістерської роботи, що були поставлені та виконані в дослідженні, дозволяють зробити такі висновки.

1. В умовах ринкової економіки підприємства будь-якої сфери діяльності перебувають під постійним впливом конкурентного середовища, яке вимагає від них більше зосереджуватись на проблемах якості.

Участь України в Світовій організації торгівлі вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг вітчизняних підприємств. Членство в цій організації відкриває кордони, зарубіжна високоякісна продукція чи послуги потрапляють на вітчизняний ринок, а це може призвести до втрат ринкових позицій національного виробника. У зв'язку з цим, життєво необхідним є підвищення якості вітчизняної продукції та послуг та забезпечення задоволеності споживачів. Зважаючи на вищезазначене, останнім часом керівництво багатьох підприємств зіштовхнулося з необхідністю управління якістю як засобом досягнення конкурентоспроможності, завоювання довіри до продукції та послуг у споживачів. Поняття «менеджмент якості» охоплює аспекти загальної функції управління в розрізі політики у сфері якості, цілей, відповідальності, планування, забезпечення та поліпшення якості. Найефективніше реалізувати зазначені функції допомагає впровадження систем менеджменту якості, які пронизують не тільки процеси виробництва продукції, надання послуг, але й усі сфери діяльності підприємств.

2. Якість – це сукупність властивостей продукції, що характеризують її призначення, особливості, корисність (здатність задовольняти конкретні потреби споживачів). Вона залежить від рівня розвитку науки й техніки, прогресивності виробництва, кваліфікації кадрів і може бути визначена показниками якості самої продукції, якості її виготовлення, експлуатації та супровідних послуг.

На кожному підприємстві на якість продукції впливають різноманітні чинники, як внутрішні, так і зовнішні. До внутрішніх відносяться такі, що пов'язані зі здатністю підприємства випускати продукцію належної якості, тобто залежать від діяльності самого підприємства. Вони є досить численними, їх класифікують на такі групи: технічні, організаційні, економічні, соціально-психологічні. Зовнішні фактори в умовах ринкових відносин сприяють формуванню якості продукції. До них у першу чергу можна віднести: вимоги ринку, тобто покупців, конкуренцію тощо.

Вирішення проблеми підвищення якості продукції є ключовим чинником забезпечення її конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству забезпечити і високий його імідж серед покупців, і вихід не тільки на внутрішній, а й на зовнішній ринок, і одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища. Тобто, якість продукції та її конкурентоспроможність тісно взаємопов'язані.

3. Специфіка концепції процесно-орієнтованого управління полягає в тому, що вона фактично призводить до стирання граней між управлінням якістю продукції і управлінням самим підприємством. Упровадження процесного підходу дозволяє системно поєднати між собою функціональні напрямки діяльності, побудувати прозорі та зрозумілі для працівників підприємства схеми реалізації управлінських завдань, оцінити та оптимізувати ресурси. Сутність процесного підходу полягає в організації управління підприємством як мережею взаємозв'язаних процесів, котрий викладено в міжнародних стандартах ISO.

4. ТОВ «Оберіг» є юридичною особою, веде самостійний баланс, має рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити. Майно ТОВ «Оберіг» становлять основні фонди, оборотні кошти та інші активи, вартість яких відображається в його самостійному балансі.

Місією ТОВ «Оберіг» є забезпечення споживачів якісною і екологічно чистою продукцією та надання якісних послуг.

Предметом діяльності ТОВ «Оберіг» є: виготовлення та реалізація самостійно або разом з іншими українськими та зарубіжними організаціями і за прямими замовленнями друкованої продукції; редакційна діяльність; видавничо-поліграфічна діяльність; транспортно-експедиційна діяльність; рекламна діяльність; виставкова діяльність; оптова і роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та іншою продукцією, папером, картоном, книгами, журналами та канцелярським приладдям.

У 2016-2018 рр. загальна чисельність персоналу за вказаний період збільшилась на 9 осіб. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Оберіг» у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилась на 9 осіб, а в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. – на 3 особи. На кінець 2018 р. управлінський персонал представлений в основному працівниками віком від 29 до 40 років (69,23%).

Виробничий персонал представлений в основному працівниками, які мають середню освіту. Відносний рівень кваліфікованості управлінського персоналу ТОВ «Оберіг» протягом 2016-2018 рр. зменшився з 0,56 до 0,42.

В ТОВ «Оберіг» протягом 2016-2018 років спостерігається незначна плинність кадрів.

5. *****ВІТА

6. Аналіз процесу управління якістю в ТОВ «Оберіг» показує його недостатню соціальну орієнтованість, що призводить до негативних наслідків у загальному процесі управління якістю. Через це доцільним є широке застосування соціальних методів управління якістю, що створює об'єктивні передумови для накопичення інтелектуального капіталу, забезпечення якості праці на основі якості трудового потенціалу, формування працівників творчого типу.

Проаналізований механізм управління якістю в ТОВ «Оберіг» не є цілісною структурою, яка поєднує взаємозв'язок принципів, функцій, методів та інструментів управління якістю продукції. Головною рушійною силою механізму управління якістю ТОВ «Оберіг» повинен стати трудовий

потенціал підприємства, що обумовлює широке використання методів активізації трудового потенціалу.

З метою удосконалення системи менеджменту якості ТОВ «Оберіг» варто запропонувати такі пропозиції.

1. Розробку і впровадження СМЯ як проекту в ТОВ «Оберіг» можна розділити на наступні проектні етапи:

утворення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів;

складання вимог до СМЯ;

встановлення фактичного стану СМЯ;

складання комплексного плану проекту;

розробка політики підприємства в галузі якості і цілей;

розробка документації СМЯ і виконання інших запланованих заходів;

дослідне впровадження СМЯ.

Впровадження системи менеджменту якості в ТОВ «Оберіг» дозволить:

почати процес формування корпоративної культури, заснованої на принципах управління якістю;

привести діяльність підприємства у відповідність з чинним українським законодавством, стандартами та рекомендаціями міжнародних організацій;

диференціювати послуги, що надаються, на основі якості, тобто відповідності вимогам споживачів, і тим самим створити передумови збільшення частки ринку організації;

підвищити рентабельність підприємства шляхом зниження виробничих витрат, що досягається за рахунок підвищення рівня відповідності послуги вимогам споживачів, розробки процедур здійснення діяльності на основі вибраного стандарту, вдосконалення управління процесами, залучення всього персоналу до процесу контролю й забезпечення якості;

підсилити репутацію підприємства, яке відповідає світовим стандартам якості підприємства і прагне до постійного підвищення рівня задоволеності споживачів.

2. Під час розроблення методу оцінювання ефективності СУЯ необхідно визначити:

об'єкт оцінювання (процедура, процес, елемент СУЯ, система якості в цілому);

критерії оцінки ефективності функціонування СУЯ (цілі безперервного поліпшення, до яких прагне ТОВ «Оберіг»);

спосіб вимірювання і порівняння показників ефективності функціонування СУЯ з критеріями ефективності;

методи статистичного аналізу отриманих результатів.

ТОВ «Оберіг» при підготовці та проведенні аудиту повинно реалізувати ряд етапів:

збір інформації;

планування і підготовка;

вступна нарада;

аудит;

заключна нарада;

подальші дії.

3. Управління ризиками в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг» повинно складатися з таких етапів.

1. Постановка цілі у сфері якості.

Метою для підприємства може бути збереження повністю або частково своїх ресурсів або отримання очікуваного доходу в повному обсязі при прийнятному рівні ризику.

2. Аналіз та оцінка ризику системи менеджменту якості.

Другий етап управління ризиком включає такі фази: виявлення, ідентифікацію, вибір показників і оцінку ризику, аналіз отриманих варіантів

для прийняття рішення. Підставою виявлення факторів ризику є особливості та специфіка передбачуваної діяльності.

3. Управління ризиком у процесі реалізації кожного обраного рішення у сфері якості.

Завершальною фазою управління ризиком є розробка програми дій щодо зниження ступеня і величини ризику. Програма являє собою набір керуючих впливів у вигляді антиризикових заходів і необхідних для цього обсягів та джерел фінансування, конкретних виконавців і термінів виконання.

Механізм управління ризиками, що формується в системі менеджменту якості ТОВ «Оберіг», має включати такі етапи:

- оцінку рівня ефективності системи менеджменту якості;

- виявлення основних факторів ризику;

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризику;

- прийняття рішень на підставі виконаної оцінки;

- розробку заходів впливу на ризик з метою зниження ризику до прийняттого рівня;

- розробку нових методик управління ризиками в системі менеджменту якості підприємства та їх впровадження;

- контроль за їх застосуванням;

- аналіз і оцінку отриманих результатів.

СМЯ ТОВ «Оберіг» вдосконалюється із впровадженням ризик-орієнтованого підходу: її процеси набувають більшої прозорості та стабільності; опанований ризик-орієнтованим мисленням персонал усвідомлене й відповідальне ставиться до виконання своїх обов'язків; підвищуються можливості та зростає задоволеність зацікавлених сторін.

Впровадження практики та механізмів управління ризиками якості в систему управління ризиками ТОВ «Оберіг» дозволить забезпечити: стабільність розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття ефективних рішень у ризикових ситуаціях, поліпшити стан справ промислових підприємств за рахунок контролю ризиків.

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту		74		
1	Студентська робота	ID файлу: 8059951	Institution: Poltava university of economics and trade	43 Джерело 0.22%
2	Студентська робота	ID файлу: 9489201	Institution: Poltava university of economics and trade	29 Джерело 0.15%
3	Студентська робота	ID файлу: 7967962	Institution: Poltava university of economics and trade	0.13%
4	Студентська робота	ID файлу: 7863712	Institution: Poltava university of economics and trade	0.05%